

Informaatioteknologian ja  
kauppatieteiden tiedekunta  
Kauppatieteiden laitos

**ELINKEINOPOLITIIKKA  
KUNNAN JA YRITTÄJIEN YHTEISTYÖN NÄKÖKULMASTA  
Esimerkkinä Vieremän kunta**

Paikallistalouksien kehittämisen  
koulutusohjelman  
Pro gradu -tutkielma  
Paavo Säisä  
Helmikuu 2007

Hyväksytty: 28.2.2007  
Arvosana: Eximia cum laude approbatur

## TIIVISTELMÄ

### KUOPION YLIOPISTO

Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta

Paikallistalouksien kehittämisen koulutusohjelma

Yrittäjyyden pääaine

SÄISÄ, PAAVO: Elinkeinopolitiikkaa kunnan ja yrittäjien yhteistyön näkökulmasta: Esi-  
merkkinä Vieremän kunta – Industrial Development Policy from the Aspect of Municipality  
and Businesses Co-operation: Research Example Municipality of Vieremä

Pro gradu -tutkielma, 146 s. Liitteet (3 s.)

Tutkielman ohjaaja: professori, KTT Hannu Littunen

Helmikuu 2007

---

Avainsanat: elinkeinopolitiikka, kunta ja yrittäjät, yhteistyö, elinkeinopoliittinen suunnittelu,  
elinkeinoilmasto, yrittäjyysilmasto

Pro gradu -tutkimus tarkastelee kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikan kehittämistä kunnan ja yrittäjien yhteistyön näkökulmasta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää kuinka kunnassa harjoitetaan yritysten toimintaa tukevaa elinkeinopolitiikkaa ja millaiset mahdollisuudet yrittäjillä on osallistua ja vaikuttaa kunnan elinkeinopolitiikan prosesseihin. Tutkimuksessa kartoitettiin kunnassa vallitsevaa elinkeinoilmastoa haastateltavien, kunnan edustajien ja pienyrittäjien, näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kunnan elinkeinopoliittisen kehittämisen, kunnan ja yritysten yhteistyön sekä elinkeinoilmastoa koskevista tutkimuksista ja teoreettisesta keskustelusta kolmeen erilliseen, mutta läheisesti toisiinsa liittyviin teema-alueisiin. Ensimmäisessä osassa luodaan taustaa kunnan harjoittamalle elinkeinopolitiikalle tarkastelemalla elinkeinopolitiikkaa sen mallien, kehittymisen ja erilaisten elinkeinopoliittisten kehittämistavoitteiden ja keinojen näkökulmista. Kunnan ja yrittäjien yhteistyötä tarkastellaan yhteistyön kehittymisen, siinä ilmenevien ongelmien, elinkeinopoliittisen suunnittelun ja organisoitumisen näkökulmista. Teoriaosuuden lopuksi tarkastellaan elinkeinoilmaston piirteitä kunnan ja yritysten suhteiden ilmentymänä.

Primaarinen empiirinen aineisto koostuu kunnan edustajien ja pienyrittäjien teemahaastatteluista. Empiirisen aineiston perusteella kunnan elinkeinopolitiikan aktivoitumiseen ovat vaikuttaneet negatiivisen kehityksen piirteet, elinkeino-ohjelman käyttöönotto ja kunnassa sijaitsevien menestysyritysten tarpeet. Kehittämistä haittaavaksi tekijäksi koetaan taloudelliset resurssit. Kunnan elinkeinopoliittinen prosessi perustuu virka- ja luottamusmieslähtöiseen suunnittelevan elinkeinopolitiikan malliin ja strategiseen tavoite-keino-suunnitteluun. Elinkeino-ohjelman etuina koetaan sen toimintaan sitouttava vaikutus, tavoitteellisuus ja selkeät toimintalinjat, päätöksenteon ja kokonaisuuksien hallinnan helpottuminen sekä konkreettisuus. Kunnan ja pienyrittäjien välinen yhteistyö havaitaan vähäiseksi, mutta yhteisiä toimintalinjoja etsiväksi. Kunta on harjoittanut intensiivisempää yritysyhteistyötä erityisesti metalliteollisuussektorilla. Kunnassa vallitsevaa elinkeinoilmastoa kuvataan kehittyväksi, missä ilmenevät ongelmat liittyvät läheisesti joukkuehenki ja rakenne sekä yhteinen tahto ulottuvuudelle. Kaikkein merkityksellisempänä yhteistyömuotona kunnassa pidetään suorien yhteydenottojen kautta tapahtuvaa kanssakäymistä. Sekä kunta että yrittäjät ilmentävät halukkuutta syventää yhteistyötä keskenään osallistuvamaksi. Toimijoiden yhteisinä positiivisen elinkeinoilmaston näkemyksinä ilmenee konkreettinen tekeminen, yhteistyö ja yrittäjälähtöinen päätöksenteko.

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimusongelman jäsentely, viitekehys ja määritelmät.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja lähestymistapa.....	11
1.4	Aikaisemmat tutkimukset ja selvitykset.....	13
2	KUNNAN ELINKEINOPOLITIikka.....	15
2.1	Kunnan elinkeinopolitiikka teoreettisesti.....	15
2.1.1	Kunnan elinkeinopolitiikan perusmalli ja piirteet.....	15
2.1.2	Elinkeinopolitiikan kehittymisen vaiheet.....	20
2.1.3	Elinkeinopoliittiset kuntatyypit ja näkemykset.....	22
2.2	Kunnan elinkeinopolitiikka ja kehittäminen.....	26
2.2.1	Elinkeinopoliittiset kehittämisotteet ja roolit.....	26
2.2.2	Elinkeinopolitiikan keinot yritystoiminnan kehittämisessä.....	29
2.2.3	Kehittyvä toimintaympäristö ja maaseutukunta.....	31
3	KUNNAN JA YRITTÄJIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ ELINKEINOPOLITIIKASSA....	40
3.1	Yhteistyön näkökulma.....	40
3.1.1	Yhteistyön ulottuvuudet ja sen kehittyminen.....	40
3.1.2	Verkosto yhteistoiminnan ilmentymänä.....	44
3.1.3	Kunnan ja yritysten väliset eroavaisuudet.....	47
3.1.4	Yhteistyön ongelmia ja sen edistäminen.....	49
3.2	Kunnan elinkeinopolitiikan sisäinen suunnittelu.....	51
3.2.1	Kunnan elinkeinopolitiikan sisäinen organisoituminen.....	51
3.2.2	Kunnan elinkeinopolitiikan sisäinen suunnittelu.....	56
3.2.3	Suunnittelun ongelmia.....	59
3.3	Elinkeinoilmasto kunnan ja yritysten suhteiden ilmentymänä.....	61
3.3.1	Kunnan elinkeinoilmasto ja sen piirteet.....	61
3.3.2	Elinkeinoilmaston vaikutukset.....	63
3.3.3	Yrittäjyysilmasto, yrittäjäilmasto ja yritysilmasto.....	64
3.3.4	Yrittäjäilmaston vaikutukset.....	67

4	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	69
4.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta.....	69
4.2	Aineiston analyysi ja reliabiliteetti.....	71
5	TUTKIMUSESIMERKKINÄ VIEREMÄN KUNNAN ELINKEINOPOLITIikka.....	74
5.1	Tutkimuskohteena olevan Vieremän kunnan kuvaus.....	74
5.2	Vieremän kunnan kehityksen sisäinen ja ulkoinen dynamiikka.....	76
5.3	Vieremän kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka.....	86
5.3.1	Elinkeinotoimen organisoituminen ja sen toimivuus.....	86
5.3.2	Elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi, siihen vaikuttavat tekijät ja koetut hyödyt.....	89
5.3.3	Elinkeino-ohjelman painopistealueet ja niiden tavoitteet.....	92
5.3.4	Elinkeino-ohjelman toimenpiteet ja kunnan käyttämät elinkeinopoliittiset keinot.....	94
5.3.5	Arvioita kunnan harjoittamasta elinkeinopolitiikasta.....	100
5.4	Kunnan ja yrittäjien välinen yhteistyö elinkeinopolitiikassa.....	102
5.4.1	Yrittäjien asema, osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet.....	102
5.4.2	Kunnan ja yrittäjien yhteistyömuodot ja tehtävät.....	105
5.4.3	Yhteistyötä edistävät ja sitä haittaavat tekijät.....	107
5.4.4	Kunnan elinkeinoilmasto ja sen arviointia.....	110
5.4.5	Positiivinen elinkeinoilmasto vastaajien näkökulmasta.....	118
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	119
6.1	Tutkimuksen tulokset, päätelmät ja kehittämismahdollisuudet.....	119
6.2	Yhteenveto tutkimuksesta.....	125
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja tutkimuksen rajaukset.....	131
	LÄHDELUETTELO.....	134
	LIITTEET.....	144
	Liite 1 Teemahaastattelukysymykset.....	144

## KUVIOT

KUVIO 1. Tutkielman viitekehys ja asetelma.....	10
KUVIO 2. Elinkeinopoliittisen tilanteen muodostuminen.....	19
KUVIO 3. Elinkeinopoliittikan perusmalli.....	20
KUVIO 4. Elinkeinopoliittikan kehittämisotteet.....	26
KUVIO 5. Kaupunkiseudun kilpailukyky.....	33
KUVIO 6. Alueiden sisäiset kehitystekijät yritystoiminnan menestymiselle.....	35
KUVIO 7. Kehityksen hyvä ja paha kehä.....	38
KUVIO 8. Yhteistyön muodostumisprosessin vaiheet.....	43
KUVIO 9. Paikallisen kehittämistyön välttämätön kolmio.....	54
KUVIO 10. Strategisen suunnittelun malli.....	56
KUVIO 11. Tavoite-keino -suunnittelu ja vaiheittain etenevä –suunnittelu.....	58
KUVIO 12. Vieremän kunnan organisaatiokaavio.....	76
KUVIO 13. Väestö koulutusasteen mukaan Ylä-Savon seutukunnassa, Vieremällä ja koko maan tasolla.....	83
KUVIO 14. Ylä-Savon seutukunnan kuntien verotulojen (€/as) kehittyminen vuosina 2001 – 2005.....	84
KUVIO 15. Ylä-Savon kuntien toimintakate (€/as) vuodelta 2005.....	85
KUVIO 16. Ylä-Savon kuntien huoltosuhde vuosina 2001 – 2004.....	85
KUVIO 17. Vieremän kunnan elinkeinotoimen organisoituminen.....	87
KUVIO 18. Elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi ja ohjelman hyödyllisyys.....	91
KUVIO 19. Yhteistyössä havaittujen ongelmien ilmeneminen elinkeinoilmastossa.....	125

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Aikaisemmat tutkimukset.....	13
TAULUKKO 2. Väestön kehitys vuodesta 2001 vuoteen 2006 Ylä-Savon kunnissa.....	77
TAULUKKO 3. Muuttoerot Ylä-Savon seutukunnassa 2001 – 2005.....	78
TAULUKKO 4. Työpaikat Ylä-Savon seutukunnan kunnissa vuosina 2001 – 2004.....	79
TAULUKKO 5. Alueella asuva työllinen työvoima vuosina 2001 – 2004 Ylä-Savon seutukunnan kunnissa.....	79
TAULUKKO 6. Työttömyysaste (%) Ylä-Savon seutukunnan kunnissa 2001 – 2006.....	81
TAULUKKO 7. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoittain Vieremän kunnassa.....	82
TAULUKKO 8. Ylä-Savon seutukunnan kuntien talouden tunnuslukuja.....	84

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntien elinkeinopolitiikassa korostetaan 2000-luvulla kunnan ja yritysten välistä yhteistyötä, yrittäjäystävällisyyttä ja kunnassa vallitsevaa positiivista elinkeinoilmastoa. Kunnan elinkeinopolitiikassa yritystoiminta ja sen kehittyminen nähdään merkittäväksi keinoksi parantaa kunnan taloutta, työllisyyttä, verotulokertymää, kunnan kokonaisvaltaista kehittymistä ja kuntalaisten hyvinvointia.

Kuntien elinkeinopolitiikan aktivoituminen ja sen vahvistuminen on liitetty aikaisemmissa tutkimuksissa tilanteisiin, joissa on ilmennyt merkkejä kunnan taantuvasta kehitymisestä. Erityisesti taantuvat pienet kunnat ovat löytäneet mahdollisuuden kunnan kehittämiseen ja kilpailukykyisyyteen yritystoiminnasta ja yrittäjyyden edistämisestä. Tuloksellisen elinkeinopolitiikan harjoittaminen edellyttää kuitenkin oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, omaehtoisuutta ja yhteistyötä paikallisten sidosryhmien kanssa, koska kunnan elinkeinopoliittisen päätöksenteon kannalta keskeisiä päätöksentekoyksiköitä ovat kunnan itsensä lisäksi sen alueella toimivat yritykset. Endogeenisen kasvun näkökulmasta paikalliselta kehittämiseltä edellytetään paikallisten toimijoiden ja instituutioiden aktiivista roolia kehittämisen alkuun saattajina ja päämäärätietoista toimintaa useilla eri tasoilla ja tahoilla. Tämän lisäksi kehittämisen liikkeellepanevaksi voimaksi vaaditaan vahvaa kehittämisen tahtoa, joka edellyttää edelleen kehittämisen painopisteiden identifiointia, konkreettisia tavoitteita ja kykyä allokoida resursseja niiden toteuttamiseen. (Niittykangas 2003, 188.)

Yhteinen kehittämisen tahto nähdään keinoksi irtaantua kehityksen dynamiikan negatiivisesta kierteestä, joka edellyttää omatoimisuutta, *paikallisen aloitteellisuuden aktivoitumista*. Yrittäjien näkemysten mukaan omatoimisuuden tulisi ilmentyä esimerkiksi julkisen sektorin ja yritysten välisenä aikaisempaa tiiviimpänä yhteistyönä, yrittäjäjärjestön aikaisempaa vahvempaa roolina alueen kehittämisessä, alueen omien resurssien hyödyntämisenä, avoimena ja joustavana päätöksentekona sekä yrittäjien mahdollisuutena vaikuttaa aikaisempaa enemmän asioiden kulkuun sekä mahdollisuuteen tulla kuulluiksi päätöksiä tehtäessä (esim. Silander ym. 1997). Näiden vaatimusten reali-

soitumisen kannalta on olennaista julkisen sektorin ja yrittäjien yhteistyön vahvistumisen.

Yhteistyö voidaan mieltää laajaksi, moniulotteiseksi ja vaikeaksi asiaksi toteuttaa, joka edellyttää organisaatioiden välistä avointa tiedon välitystä, niiden erikoistumista ja työnjakoa sekä sitoutumista. Yhteistoiminnan edellytyksenä voidaan pitää riittävän ja monipuolisen yhteisymmärryksen ja luottamuksen rakentumista eri osapuolien välille. Kunta ja yritykset poikkeavat organisaatiomuodoiltaan, toimintatavoiltaan ja ympäristösuhteiltaan huomattavasti toisistaan, joka tekee organisaatioiden välisen yhteistyön haasteelliseksi ja vaativaksi. Lisäksi yrittäjät ryhmänä muodostuvat hyvin erilaisista yrittäjistä ja toimialoista. Kuitenkin yritysten ja yrittäjien rooleiksi voidaan luonnehtia kunnan elinkeinopolitiikassa roolit strategioiden suunnittelussa ja niiden toteuttajina. Kunnan rooleiksi elinkeinopolitiikassa muodostuvat roolit aktivoijana, välittäjänä, yhteistyön käynnistäjänä ja koordinoijana (esim. Sotarauta & Linnamaa, 1997).

Laaja ja kokonaisvaltainen elinkeinopoliittinen yhteistyö edellyttää toimijoilta toimintaympäristön kokonaisvaltaista tuntemista. Elinkeinopolitiikassa monipuolinen ja laaja-alainen osallistuminen ja erilaisten näkökulmien esille tuominen mahdollistavat laajakantaisten elinkeinopoliittisten kehittämisstrategioiden suunnittelemisen ja niiden toteuttamisen. Elinkeinopolitiikan suunnittelussa erilaisten organisaatioiden toimintatapojen, tarpeiden ja ajatusmallien ymmärtäminen edellyttävät tiivistä vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä, koska usein suunnittelun tavoitteena on rakentaa tulevaisuuteen pitkän aikavälin kehitysedellytyksiä ja koordinoita yhteen alueen resursseja, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että kehittämisessä tulisi pyrkiä aktivoimaan mukaan myös yrityspuolen sektoria, koska alueen menestymisen on katsottu riippuvan myös alueen yritysten menestymisestä. Esimerkiksi kehittämisessä yhteisen tahtotilan ja toiminnan tavoitteiden yhtenäisyyden täsmentämisen tulisi olla ominaista mahdollisimman monelle. Sen lisäksi yhteisen tahdon synnyttäminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen edellyttävät organisoituja vuorovaikutussuhteita, koska tavoitteiden yhtenäisyys ei ole mahdollista ilman jonkinasteista organisoitumista ja pitkäjänteistä toimintaa (Aho 1988, viitattu Niittykangas 2003, 196).

Kunnan ja yrittäjien sekä yrittäjien keskinäiset suhteet ilmentyvät paikallisen elinkeinoympäristön laadussa, joka muodostaa elinkeinotoiminnan henkisen perustan. Elinkei-

noilmaston laatua pidetään merkityksellisenä kunnan kehittymiselle, koska positiivisella elinkeino- ja yrittäjäilmastolla on todettu olevan eri näkökulmista monia kehitykseen positiivisesti vaikuttavia seikkoja. Elinkeinoilmaston vahvistaminen koetaan erääksi keinoksi tehostaa kunnan kehittymismahdollisuuksia pitkällä aikavälillä, jonka vuoksi siinä esiintyvien puutteiden kehittäminen voidaan käsittää tulevaisuuteen ”*investoinniksi*”, koska elinkeinoilmaston luonteelle ominaisena piirteenä pidetään sen hitaasti muuttuvuutta.

## 1.2 Tutkimusongelman jäsentely, viitekehys ja määritelmät

Tutkimuksen päätavoitteena on tarkastella kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikan kehittämistä kunnan ja yrittäjien välisen yhteistyön näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehysten muodostaa kuntaorganisaation harjoittama yritysälhtöinen elinkeinopolitiikka ja sen kehittäminen kunnan ja yrittäjien yhteistyöllä. Tutkimuksen rajaaminen on ongelmallista elinkeinopolitiikan harjoittamisen laajuuden ja siihen osallistuvien monien eri toimijoiden ja organisaatioiden vuoksi. Sen vuoksi tutkimus rajataan koskemaan yhden kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa paikallisella kuntatasolla.

Kuntaorganisaation osalta elinkeinopolitiikan harjoittamiseen, suunnitteluun ja sen toteuttamiseen osallistuvat kunnan ylin johto, kunnanhallitus ja valtuusto sekä mahdollisesti eri lautakunnat. Tutkimuksessa kunta määritellään avoimeksi itsehallinnolliseksi järjestelmäksi, joka on kiinteässä vuorovaikutussuhteessa sitä ympäröivän toimintaympäristön ja kunnan alueella olevien sidosryhmien kanssa (Kallio 1992,1). Tällöin voidaan olettaa, että määritelmään sisältyy myös kunnan alueella olevat yritykset ja yrittäjät. Tutkimuksessa yrittäjinä pidetään perinteellistä yksityisyrittäjää tai jossakin organisaatiossa yrittäjätehtävää hoitavaa henkilöä (Hoikka 1985,1). Yrittäjyyden käsitteen näkökulmasta yrittäjyydellä tarkoitetaan perinteisen merkityksen mukaan omakohtaista yrittäjyyttä liiketoimintana, johon liittyy taloudellinen sitoutuminen yrityksen toimintaan, osallistuminen yrityksen päätöksentekoon ja taloudellinen vastuu toiminnan seurauksista (Niittykangas 2003, 32). Yritykset on mahdollista määritellä myös niiden henkilökuntamäärän mukaan. Suurin osa toimivista ja uusista yrityksistä luokitellaan pien- ja mikroyrityksiin, joiden henkilökuntamäärä on pienyrityksillä vähemmän kuin 50 työntekijää ja mikroyrityksillä henkilökuntamäärä on alle 10 henkilöä.



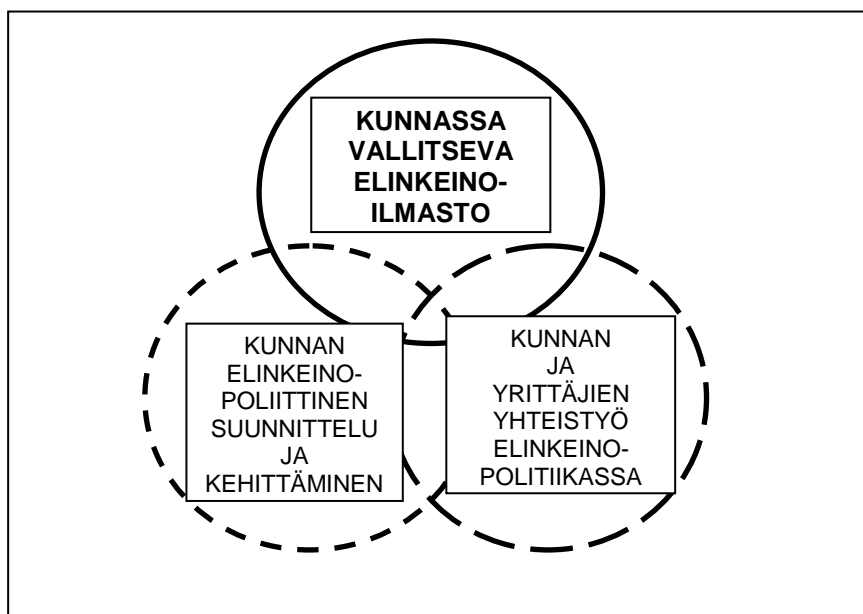
Elinkeinopolitiikan osalta elinkeinopolitiikka määritellään Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 40-41) mukaan paikalliseksi, kunta- ja seututasolla tapahtuvaksi eri yhteiskunta-elämän alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamiseksi ja toiminnan koordinoimiseksi elinkeinoelämän edistämiseksi sekä sellaisiksi toimintalinjoiksi ja toimenpiteiksi, joiden avulla kunnat pyrkivät elinkeinojen edistämiseen. Heidän mukaansa elinkeinopolitiikkaa voidaankin kuvailla monisyiseksi toimijoiden verkostoksi, jonka tavoitteena on edistää elinkeinoja. Tutkimuksessa kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa ja kunnan ja yrittäjien välistä yhteistyötä tarkastellaan mesotason näkökulmasta ja siinä korostetaan elinkeinopoliittisen yhteistyön merkitystä ja tärkeyttä molempien osapuolien toiminnalle sekä paikallisen elinkeinopolitiikan harjoittamiselle, suunnittelulle ja sen kehittämiselle. Linnamaan (1995) mukaan paikallisen tason elinkeinopolitiikka muodostuu sekä seudun että kunnallisen tason elinkeinopolitiikasta. Tutkimuksessa elinkeinopolitiikkaa tarkastellaan lähemmin paikallisen kuntatason elinkeinopolitiikan näkökulmasta.

Yhteistyötä pidetään tutkimuksessa niin sanotusti välineenä, joka mahdollistaa kunnan ja yrittäjien välisen vuorovaikutuksen, tiedonvaihdon, suunnittelun sekä erilaisten tilanteiden ja tarpeiden ennakoimisen. Käsitteenä yhteistyö on kuitenkin laajamerkityksinen. Harjunpään (1995, 24) mukaan yhteistyössä tehdään sellaisia asioita ja toimenpiteitä, joista ei ole mahdollista suoriutua yksin. Sen avainsanoiksi muodostuvat muun muassa organisaatioiden välinen avoin tiedonvälitys, niiden välinen työnjako ja sitoutuminen. Sosiopsykologisesta näkökulmasta Helkaman ym. (1998, 256) mukaan erilaisten ryhmien ja organisaatioiden välinen yhteistyö aktivoituu usein tilanteissa, joista ei ole mahdollista kyetä suoriutumaan itsenäisesti ilman yhteistyötä, tai tehtävissä, jotka on kannattavampaa suorittaa yhdessä. Yrittäjien antamien käsityksien mukaan yhteistyö koetaan osaksi omatoimisuuden ilmentymää.

Yhteistyön tavoitteena voidaan pitää yhteistoimintaa. Karppi (1996, 110) määrittelee ja kuvaa yhteistoimintaa tilanteeksi, jossa kaksi tai useampi toimija tekee arvioita yhteisen intressin kohteena olevista tekijöistä. Niittykankaan (2003, 248) mukaan uudessa alueiden kehittämislaissa (Alueiden kehittämislaki 602/2002) korostuu entisestään toimijoiden välisen yhteistyön merkitys, jolla tarkoitetaan myös elinkeinoelämän ja viranomaisien välistä yhteistyötä. Sen lisäksi vuoden 1994 alussa voimaan tullut aluekehityslaki painottaa alueiden kehittämistä omaehtoisuuden näkökulmasta. Omatoimisuudella voi-

daan tarkoittaa esimerkiksi tekemistä ja yhteistyötä, aktiivisuutta ja päätöksenteon kehittämistä sekä alueen resurssien hyödyntämistä (Niittykangas 2003, 245). Omatoimisella kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kehittämistä, jonka strategiat ovat perustarveorientoituneita, työvoimaintensiivisiä, paikallisiin resursseihin perustuvia ja maaseutukeskeisiä (Niittykangas 2003, 244).

Kunnan harjoittamassa elinkeinopolitiikassa elinkeinopolitiikan välineet ja keinot ovat usein fyysisiä. Sen sijaan kunnan henkisiä valmiuksia voidaan kuvata elinkeinoilmaston käsitteellä (Hietala 1987, 123). Elinkeinoilmastolla kuvataan keskeisten elinkeinopolitiikkaan osallistuvien toimijoiden välisiä suhteita. Hietalan (1987, 123) mukaan elinkeinoilmaston käsite kuvastaa siten, millaisia ovat elinkeinopolitiikkaan osallistuvien ryhmien ja toimijoiden väliset suhteet, millaisia ovat suhteet sidosryhmiin ja millaista on suhtautuminen elinkeinopolitiikkaan ja sen harjoittajiin. Elinkeinoilmasto voidaan käsitellä myös Hietalan (1987) mukaan mielikuva-asiana, jota voidaan mitata ja analysoida.



KUVIO 1. Tutkielman viitekehys ja asetelma

Tutkimuksen tavoitteet ovat vahvasti empiiriset. Sen päätavoitteena on selvittää, kuinka kunnassa harjoitetaan yrityksiä tukevaa elinkeinopolitiikkaa ja millaiset mahdollisuudet yrittäjillä on vaikuttaa kunnan harjoittamaan elinkeinopolitiikkaan. Päätavoitteen kanalta on siten olennaista löytää vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Kuinka kunta harjoittaa yrityksiä tukevaa elinkeinopolitiikkaa?

- 2) Millainen rooli kunnalla ja yrittäjillä on kunnan elinkeinopolitiikassa?
- 3) Millaiseksi muodostuu kunnan elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi?
- 4) Kuinka kunta harjoittaa yhteistyötä yritysten ja yrittäjien kanssa?
- 5) Millainen asema yrityksillä on kunnan harjoittamassa elinkeinopolitiikassa, sen suunnittelussa ja kehittämisessä?
- 6) Millaisia kokemuksia kunnan ja yrittäjien yhteistyöstä on syntynyt ja kuinka yhteistyötä voidaan edistää? Yhteistyön kehittämismahdollisuudet?
- 7) Millainen organisoitumisen malli soveltuisi yrittäjien ja kunnan yhteistyömuodoksi?
- 8) Millaisena kunnan elinkeinopolitiikan päätoimijat ja yrittäjät kokevat kunnassa vallitsevan elinkeinoilmaston?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne ja lähestymistapa

Tutkimuksen teoreettinen keskustelu ja rakenne jakaantuvat kolmeen pääosaan. Tutkimuksen toisessa osassa luodaan taustaa kunnan harjoittamalle elinkeinopolitiikalle tarkastelemalla elinkeinopolitiikkaa sen kehittymisen ja erilaisten elinkeinopoliittisten näkemysten sekä elinkeinopoliittisen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi elinkeinopolitiikkaa tarkastellaan yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja maaseutumaisen kunnan toimintaympäristön piirteet huomioonottaen, jotka asettavat erilaisia vaatimuksia elinkeinopolitiikan harjoittamiselle. Toisen kappaleen tarkoituksena on luoda ja muodostaa kokonaisvaltainen käsitys elinkeinopolitiikan harjoittamiseen liittyvistä piirteistä sekä luoda kehys kunnassa harjoitetulle elinkeinopolitiikalle.

Tutkimuksen kolmas kappale muodostuu kunnan ja yrittäjien yhteistyötä käsittelevästä osasta, jossa tarkastellaan kunnan ja yrittäjien välistä elinkeinopolitiikkaa yhteistyön, elinkeinopoliittisen suunnittelun ja organisoitumisen sekä verkostomaisen yhteistoiminnan näkökulmista. Kolmannen kappaleen tavoitteena on nostaa esille myös aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja yhteistoimintaan liittyviä ongelmia sekä havainnollistaa elinkeino- ja yrittäjyysilmaston käsitteiden avulla kunnan ja yrittäjien välisten suhteiden merkityksellisyyttä. Tutkimuksen teoriaosuuden tavoitteena on edetä siten, että siinä siirrytään kunnan elinkeinopolitiikkaa koskevasta yleisestä käsittelystä kohti asioiden yksittäisempää käsittelyä, elinkeinopolitiikasta kohti kunnan ja yrittäjien yhteistyötä koskevaan käsittelyyn. Tutkimuksessa pyritään siten huomiomaan viitekehykseen sisälty-

viä asioita kokonaisvaltaisesti, joka on myös kokonaisvaltaisuuden osalta tyypillinen piirre tutkimuksen empiirisen osan kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle (esim. Hirsjärvi ym. 2000, 152). Tutkimus korostaa kokonaisuudessaan kunnan ja yrittäjien yhteistyön näkökulmaa.

Tutkimuksen neljännessä kappaleessa kuvataan tutkimuksen empiirisen osan tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston ja tiedonkeruun hankinta, tulosten analysointi ja tutkimukseen liittyvät luotettavuustekijät.

Viides kappale muodostaa tutkimuksen empiirisen aineiston, jossa kuvataan aluksi tutkimuksen kohdekunnan piirteitä ja sen kehittymistä tilastollisesti kunnan elinkeino-ohjelman ajanjaksolla. Sen jälkeen kappaleessa käsitellään kohdekunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa, sen suunnitteluprosessia, painopistealueita, kunnan käyttämiä elinkeinopolitiikan keinoja ja haastateltavien arvioita kohdekunnan harjoittamasta elinkeinopolitiikasta. Kunnan harjoittamasta elinkeinopolitiikasta siirrytään jatkossa tarkastelemaan kunnan ja yrittäjien yhteistyötä elinkeinopolitiikassa ja haastateltavien näkemyksiä kunnassa vallitsevasta elinkeinoilmastosta. Empiirisen kappaleen sisällä esitetään haastatteluista suoria lainauksia asian käsittelyn yhteydessä. Lainaukset on esitetty erillisinä muusta tekstistä sisennettynä, lainausmerkeissä ja kursivoituna. Niiden tarkoituksena on tuoda esille aineistossa esiintyvää vaihtelua ja poikkeamia sekä elävöittää ja tukea raportointia.

Kuudennessa kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, tulokset, yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

Tutkimuksen tutkimusote on luonteeltaan kuvaileva, kartoittava ja osaltaan case -tutkimus luonteinen. Kuvailevalle ja case -tutkimukselle on luonteenomaista, että siinä etsitään seikkaperäisiä kuvauksia esimerkiksi tapahtumista tai tilanteista sekä kuvataan ilmiöiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 2000, 128). Tutkimusmenetelmänä empiirisen aineiston osalta käytetään teemahaastattelua, jonka osa-alueet on luokiteltu tässä tutkimuksessa elinkeinopolitiikkaan, kunnan ja yrittäjien yhteistyöhön ja kunnan elinkeinoilmastoon.

## 1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja selvitykset

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esitetään tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät aikaisemmat tutkimukset ja muutama muu elinkeinopolitiikkaa koskeva tutkimus:

TAULUKKO 1. Aikaisemmat tutkimukset

TEKIJÄ	TEOREETTINEN KESKUSTELU	TAVOITE	TULOKSET
Hoikka, Paavo 1985	Kuntien elinkeinopolitiikan kehittyminen ja kunnallisjohtoon ja yrittäjien yhteistyö.  Luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Selvittää kunnassa vallitsevaa asenneilmastoa yritystoiminnan suhteen, yrittäjien mahdollisuuksia vaikuttaa kuntahallinnossa sekä kunnan ja yrittäjien välisiä suhteita.	Yrittäjien ja kuntaorganisaation arviot harjoitetusta elinkeinopolitiikasta poikkesivat toisistaan. Kunnan arviot harjoitetusta elinkeinopolitiikasta olivat positiivisemmat kuin yrittäjien.
Niittykangas, Hannu ja Pekkala, Eila 1986	Yrittäjä- ja organisaatioilmastoa koskeva teoreettinen keskustelu.  Luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Konginkankaan yrittäjäilmasto ja koota yhteen kunnallisten vaikuttajien kehittämis ehdotukset.	Yrittäjäilmastoa luonnehdittiin neutraaliksi. Yrittäjyysilmastoa mitattiin Johannissonin (1984) skaaloilla. Kunta voi edistää yritystoimintaa välillisin ja välittömin toimenpitein.
Soimakallio ym. 2001	Yrittäjyyttä ja yritysilmapiiriä edistävä teoreettinen keskustelu, kehittyvä toimintaympäristö, arvo- ja asenneilmapiiri, endogeeninen kasvu ja innovatiivinen toimintaympäristö.  Luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritysilmaston arvoja ja asenteita sekä toimintaympäristön konkreettista tilaa.	Tulokset pelkistyivät näkemykseen, että kuntatoimijoiden ja yrityksissä toimivien henkilöiden keskinäinen toistensa toiminnan lähtökohtien tunteminen ovat toimintaympäristön ja elinkeinoelämän myönteisen kehityksen ydintekijöitä.

Muutamia muita elinkeinopolitiikkaa koskevia tutkimuksia:

Nupponen, Pekka 1986 Näkökulmana muun muassa elinkeinopolitiikan kehitys ja yrityksiin kohdistuvat elinkeinopoliittiset keinot.	Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys
Kautonen, Mika 1991 Näkökulmana elinkeinopolitiikan kehittämismahdollisuudet, yritysilmapiiri ja aineettomien palvelujen kehittäminen yrityksille.	Yritysten aineettoman toimintaympäristön kehittäminen – Esimerkkinä Lahden keskusseutu
Linnamaa, Reija 1995 Näkökulmana elinkeinopolitiikan seudullisuus.	Seudullinen elinkeinopolitiikka menestystekijänä? – Tampereen kaupunkiseutu esimerkkinä
Wuori, O., Niemi-lilahti, A. & Muotio, M. 1999 Näkökulmana elinkeinopolitiikan vaikuttavuus kunnan kehitykseen asetettujen tavoitteiden pohjalta.	Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä

Kuitenkin näihin aikaisempiin tutkimuksiin voidaan kohdistaa huomiona, että tutkimuksen suorittamisesta on kulunut pitkä aika, jonka kuluessa elinkeinopolitiikka on muuttunut joidenkin tutkimuksien osalta monitasoisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Lisäksi näissä elinkeinopolitiikan tutkimuksissa on huomioitava se, että tutkimuksien otos muodostuu maantieteellisesti erilaisista kunnista ja elinkeinopolitiikan harjoittaminen vaihtelee hyvinkin paljon eri kuntien välillä tilannekohtaisesti ja erilaisten kehittämistarpeiden sekä mahdollisuuksien johdosta.

## 2. KUNNAN ELINKEINOPOLITIikka

### 2.1 Kunnan elinkeinopolitiikka teoreettisesti

#### 2.1.1 Kunnan elinkeinopolitiikan perusmalli ja piirteet

Kunnan elinkeinopolitiikka voidaan mieltää monella tavalla ja sitä voidaan luonnehtia monitahoiseksi. Kuntien ensisijaisena tavoitteena pidetään asukkaiden hyvinvoinnin edistämistä (Kuntalaki 1995/365, 1§). Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 41) mukaan elinkeinopolitiikka käsitetään välillisesti yhtenä välineenä hyvinvoinnin edistämiseen, koska sillä pyritään elinkeinotoiminnan aktivointiin, kerrannaisvaikutusten synnyttämiseen, kunnan verotulojen kasvattamiseen, palveluiden parantamiseen ja kunnan elinvoimaisuuden lisäämiseen. Kaskisen (2003, 17) suppean määritelmän mukaan elinkeinopolitiikka käsitetään tiukasti kunnan elinkeinotoimen harjoittamana sektoripolitiikkana, jonka perinteisiä keinoja ovat olleet neuvonta, ohjaus ja suorat subventiot yrityksille. Laajemman määritelmän mukaan elinkeinopolitiikka voidaan käsittää kunnan laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jossa pyritään ottamaan huomioon sekä kuntalaisten että yritysten tarpeet (Kaskinen 2003, 17).

Useat tutkijat määrittelevät kunnallisen elinkeinopolitiikan kunnan kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. Kahilan (1997, 40; myös Wuori ym. 1999, 18) mukaan kunnallisessa elinkeinopolitiikassa on kyse jonkin alueen, tavallisesti kunnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Määritelmän taustalla vallitsee ajatus, jonka mukaan kunnallisen elinkeinopolitiikan sidosryhmiä ovat kuntalaiset ja yritykset ja joiden lähtökohdista nousevia tarpeita sovitetaan tasapuolisesti keskenään. Lisäksi määritelmä perustuu näkökulmaan, jonka mukaan yritysten ja kuntalaisten toimintaympäristöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja kummallakin ryhmällä on oma toimintaympäristönsä.

Kahilan (1997, 40; myös Ollila 1987, 37) suppean määritelmän mukaan kunnan elinkeinopolitiikka on yritystoiminnan sijaintitekkijöiden tarjonnan sopeuttamista niiden kysyntään. Kunnan elinkeinopolitiikan tehtävänä on siten huolehtia yritystoiminnan yleisten toimintaedellytysten, kuten tonttien, toimitilojen, infrastruktuuritekijöiden, liikenneyhteyksien, resurssien ja työvoiman saatavuudesta. Vastaavasti tarjontatekkijöinä erotetaan

esimerkiksi kunnan tarjoamat luonnonolosuhteet, luonnonvarat, väestö, työvoima ja palveluvarustus.

Ollilan (1987, 37) mukaan kysyntä ja tarjontatekijät eivät kuitenkaan kohtaa niin sanotusti varsinaisilla markkinoilla, vaan muutosten saattaminen edellyttää informaatiojärjestelmän olemassa oloa. Informaation kulkuun vaikuttaa olennaisesti kunnassa vallitseva elinkeinoilmasto, jonka näkökulmasta elinkeinopolitiikka voidaan käsittää kaksisuuntaiseksi prosessiksi. Sen mukaan elinkeinopolitiikka on luonteeltaan enemmän päivittäin esiin tulevien vaikeuksien poistamista. Malli korostaa lyhyen aikavälin toimenpiteitä, ja sen etuna on mahdollisuus opportunististen tilanteiden hyväksikäyttämiseen.

Kontingenssiteorian näkökulmasta kaikkiin tilanteisiin sopivaa mallia ei ole olemassa, vaan kulloinenkin paras mahdollinen tapa on riippuvainen monista kyseisessä tilanteessa vaikuttavista yksilöllisistä tekijöistä. Tehokkaat organisaatiomuodot ja johtamistavat ovat siten tilannesidonnaisia. Kontingenssiteoria rakentuu yhteensopivuuden käsitteen perustalle. Yhteensopivuudella tarkoitetaan luonnollisen valinnan mallin mukaan sitä, että organisaation toimintamallien ja rakenteen on mukauduttava ympäristön tilanetekijöiden ominaisuuksiin. Strategisen valinnan suuntauksen mallissa organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöön ja mallissa ympäristön ja organisaation välinen vuorovaikutus nähdään kaksisuuntaisena ja tasa-arvoisena. Mallien yhdistämisen tulokintana muodostuu systeemitulkinta, jonka näkökulmasta yhteensopivuudella tarkoitetaan mallia, jossa huomioidaan useita ympäristön tilanetekijöitä ja organisaation rakenteen ja toimintamallin tekijöitä samanaikaisesti. (Kallio 1992, 25-30.)

Elinkeinopolitiikan perusmallissa kunnan elinkeinopolitiikka sijoittuu kahden vaihdantajärjestelmän, markkinajärjestelmän ja virkamiesjärjestelmän välimaastoon. Mallin mukaan elinkeinopolitiikan eri osapuolilla on erilaisia odotuksia, jotka johtuvat toimijoiden erilaisista motiiveista ja vaikuttavat eri osapuolien erilaiseen käyttäytymiseen. Elinkeinopolitiikan perusmallin mukaan elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan sellaisissa olosuhteissa, jossa elinkeinopolitiikan vaikuttamattomissa olevien ympäristösuhteiden määrä on suuri ja ympäristön manipulointimahdollisuudet ovat pienet. Kunnan elinkeinopolitiikan perusmallissa oletetaan, että järjestelmän rakenteella on vaikutusta sen käyttäytymiseen, josta voidaan puolestaan johtaa järjestelmän tulos. (Ollila 1987, 30-31.)



Rakenteeltaan kuntainstituutio toimii määräytyssä perusolosuhteissa, joihin kunnan tulee sopeutua. Kuntalaisten rakenne määräytyy demografisten tekijöiden mukaan ja kuntalaisilla on tietty arvorakenne, josta tärkeimpänä osana elinkeinopolitiikan näkökulmasta voidaan pitää kunnallispoliittista arvorakennetta. Lisäksi kunnan talouden tilalla on vaikutusta elinkeinopolitiikan toteuttamisen mahdollisuuksiin. Kunnan rakenteessa elinkeinoja voidaan tarkastella toimialoittain, yritysten koon ja lukumäärän sekä niiden suhteellisen markkina-aseman mukaan. Lisäksi yritysten osalta voidaan havaita lähtö- ja tulomuuttoa. (Ollila 1987, 30-31.)

Kunnan elinkeinopolitiikassa perusolosuhteita pidetään annettuina seikkoina, joita kunta ei voi muuttaa. Näitä ovat esimerkiksi sijaintitekijät, luonnonolosuhteet ja mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskunnan yleisiin lakeihin ja asetuksiin. Lisäksi kunnan elinkeinopolitiikka toimii osaltaan vaihtelevassa epävarmuudessa, johon kunta ei pysty vaikuttamaan. (Kahila 1987, 32-33.) Kallion (1992, 42) mukaan keskeisimpinä ympäristön ominaisuuksina ovat muutoksen voimakkuus sekä muutoksen ja ympäristön reaktioiden yllätyksellisyys. Muutoksen voimakkuudella tarkoitetaan sitä, miten nopeasti toimintaympäristön tietyt elementit kehittyvät tai muuttuvat. Yllätyksellisyydellä viitataan siihen, ettei muutosta ja reaktioita voida tarkasti ennakoida edeltä käsin.

Kunnan toimintaympäristö voidaan jaotella vakaisiin, muuttuviin, reagoiviin ja turbulenttisiin ympäristöihin. Tärkeitä luokitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristön osien keskinäiset yhteydet, ympäristön muutos sekä muutoksen ja ympäristön reaktioiden ennustettavuus. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan myös organisaation kokeman epävarmuuden suuruuteen. (Kallio 1992, 59-89.)

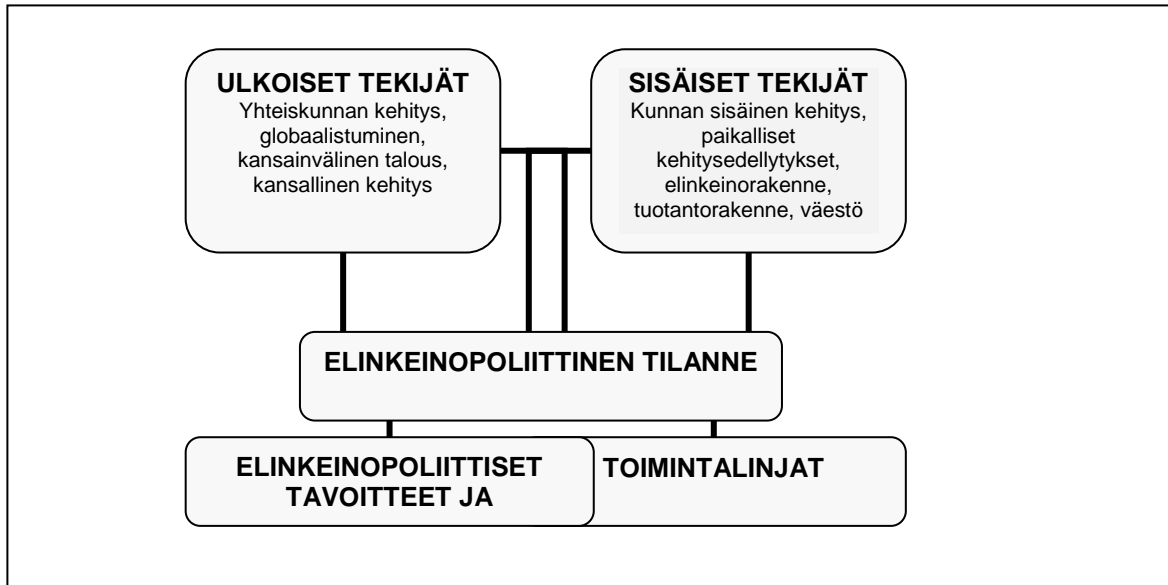
Elinkeinopoliittisten tilanteiden näkökulmasta elinkeinopolitiikan aloittaminen ja aktivoituminen on liittynyt kunnissa paikallisiin tilannesidonnaisiin tekijöihin, jonka vuoksi elinkeinopolitiikka on alkanut kunnissa eri aikoina ja erilaisten tarpeiden pohjalta. (Esim. Nupponen 1986, 135-136; Wuori ym. 1999; 26; Ikola ym. 2004; 51.) Wuoren ym. (1999, 137) mukaan systemaattiseen paikallistalouden kehityksen edistämiseen pyrkivää elinkeinopolitiikkaa on ryhdytty harjoittamaan usein paikallistalouden taantumisen myötä. Elinkeinopolitiikan aloittamisen tai sen tehostamisen syinä ovat voineet olla esimerkiksi pitkään jatkuneet muuttotappiot, elinkeinorakenteen ja tuotantorakenteen yksipuolisuus

tai työttömyysongelmat. Siten kuntien elinkeinopolitiikan harjoittaminen, sen tavoitteet ja keinot määräytyvät pitkälti paikallisista lähtökohdista käsin.

Elinkeinopoliittisten tilannetekijöiden näkökulmasta elinkeinopoliittiset tilannetekijät ovat sidoksissa siihen toimintaympäristöön, missä elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan. Kahilan (1997, 40-41) mukaan kunnan elinkeinopolitiikan tilannesidonnaisuus on yhteydessä kunnan toimintaympäristön muuttumiseen ja näihin muutoksiin reagoimiseen. Hoikka (1985, 52) luonnehtii kunnallista elinkeinopolitiikkaa luonteeltaan jatkuviksi reagointitoimenpiteiksi ja uusien vaihtoehtojen etsimiseksi jo tapahtuneisiin tai tapahtumissa oleviin ulkoisiin tai kunnan sisällä tapahtuviin muutoksiin sekä määrätietoiseksi toiminnalliseksi sopeutumiseen pyrkiväksi menettelypolitiikaksi.

Toimintaympäristön elinkeinopoliittiset tilanteet koostuvat (Wuori ym. 1999, 20; Nurmi 2005, 25) ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Ulkoisina vaikuttavina tekijöinä voidaan erottaa kansainvälisen talouden ja teknologian kehitys, markkinoiden, toimintatapojen ja yritysverkostojen globalisaatiokehitys, innovaatiot, maan asema kansainvälisessä työnjaossa, eri hallintoyksiköiden toimivalta, normi- ja ideologiatekijät sekä yleinen poliittinen rakenne ja ilmapiiri. Sisäisinä vaikuttavina tekijöinä Wuori ym. (1999) erottavat paikallisyhteisön historiallisen taustan, arvot, normit ja ideologian, väestön rakenteen ja ikääntymisen, muuttoliikkeen, luonnon resurssit, kuntien talouskehityksen sekä paikkakunnan maantieteelliset olosuhteet. Kunnan elinkeinopolitiikkaa muuttavat lisäksi kunnan asukasluvun, elinkeinorakenteen, yritysrakenteen ja työllisyyden kehittyminen sekä taloudellisten ja poliittisten vaikutusten muuttuminen.

Nupponen (1986, 114-115) näkee kunnan elinkeinopolitiikan konkretisoitumisen käytännössä erilaisten ulko- ja sisäsyntyisten uhkien torjumiseksi ja toisaalta kehityksen myötä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Kunnan elinkeinopoliittisen tilanteen muodostuminen voidaan siten käsittää muodostuvan kunnan ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta, jonka vuoksi kunnan kehitys on osittain ulkopuolisten tekijöiden määräämää, johon lisäksi vaikuttavat myös kunnan sisäiset tekijät, kuten elinkeino- ja tuotantorakenne sekä väestön rakenteelliset tekijät. (Kuvio 2)



KUVIO 2. Elinkeinopoliittisen tilanteen muodostuminen (Nupponen 1986, 115)

Kunnan perusolosuhteet ja kunnan sekä sen elinkeinojen rakenne johtavat tietynlaiseen elinkeinopoliittiseen käyttäytymiseen. Kunnan rakenteella on vaikutusta kunnan erilaisille elinkeinopoliittisille vaatimuksille ja vaatimusten tärkeysjärjestykselle. Käyttäytyminen konkretisoituu tavoitteellisina toimenpiteinä, joista on odotettavissa tietynlaisia tuloksia. Elinkeinopoliitikassa yleisiä tuloksellisuuden mittareita ovat esimerkiksi kunnan työttömyysaste, verotulojen kehitys, palveluiden riittävyys ja kunnan lähtö- ja tulomuu- ton kehitys. Kunnan elinkeinopoliitiikan tulokset ovat siten mitattavissa muutoksina kun- nan rakenteessa, joka muuttuneena toimii perusolosuhteissa tapahtuvien muutosten ohella lähtökohtana käyttäytymisen muutoksille. Siten elinkeinopoliitikkaa voidaan luon- nehtia *evolutionääriseksi prosessiksi*, jossa elinkeinopoliitikka toimii jatkuvassa vuo- rovaikutussuhteessa muuttuvan ympäristön kanssa. (Ollila 1987, 33.)

Yhteenvetomaisesti Ollilan (1987, 35) elinkeinopoliitiikan perusmallissa 1) kunnan ra- kenne ja 2) sen perusolosuhteet määräävät kunnan elinkeinopoliitiikan 3) päätöksente- koympäristön, jonka perusteella luodaan erilaisia vaihtoehtoja ja kannustinjärjestelmiä sekä valvonta-, vaikutus- ja ohjausjärjestelmiä elinkeinopoliitiikan sisällöksi. Järjestelmät saavat aikaan käyttäytymisen suunnitelmiseen, kuntastrategioineen ja instituutioiden uudelleen muotoiluineen. Perusolosuhteista ja rakenteesta johtuva 4) käyttäytyminen tuottaa tuloksia, jotka muokkaavat rakennetta ja perusolosuhteiden vaikutusta, ja jotka edelleen muuttavat käyttäytymistä tuottaen uusia 5) tuloksia. (Kuvio 3)



KUVIO 3. Elinkeinopolitiikan perusmalli (Ollila, 1987, 35)

### 2.1.2 Elinkeinopolitiikan kehittymisen vaiheet

Uusitalon (1994, 168) mukaan elinkeinopolitiikan kehittymisestä on esitetty useita erilaisia luonnehdintoja, koska elinkeinopolitiikan suuntauksien väliset ajalliset erot vaihtelevat keskustelun ja suositusten sekä niiden käytännön soveltamisen välillä. Yritysten näkökulmasta Westlingin (1997, 37) mukaan tulevaisuudessa kunnan elinkeinopalvelut eivät ole samalla tavalla ratkaisevassa asemassa yritysten miettiessä sijaintipaikkaansa, koska olennaisempaa on se, toimiiko kunnan elinkeinopolitiikka siten, että yrityksille kyettäisiin tarjoamaan samat lähtökohdat kuin kilpailijoille muualla. Lisäksi yhteistyötarpeiden lisääntyminen ja elinkeinopolitiikan laaja-alastuminen muuttavat kunnan roolia yhä enemmän yhteistyön käynnistäjiksi, aktivoijiksi ja koordinoijiksi (Linna-  
maa 2004, 75). Kuntaliiton tulevaisuusbarometrin mukaan yritysten roolin odotetaan muuttuvan yhä enemmän kunnan yhteistyökumppaniksi tulevaisuudessa. Vaikka yritykset ovatkin pääasiassa elinkeinopolitiikan kohteita, joidenkin arvioiden mukaan yritykset pitäisi kuitenkin sitoa tiiviimmin elinkeinopoliittiseen päätöksentekoon esimerkiksi yrittäjäjärjestön avulla. (Kaskinen 2003, 59, 65-67).

Kunnallisen elinkeinopolitiikan vaiheet on jaettu yleensä viiteen jaksoon. Tässä jaotellussa käytetään Kahilan (1997) ja Nupposen (1986) tekemää elinkeinopolitiikan jaotellua. Ensimmäisessä perinteisen elinkeinopolitiikan vaiheessa 1950-luvulla elinkeinopolitiikka keskittyi luomaan yleisiä toimintaedellytyksiä yrityksille ja kuntien elinkeinopoli-

tiikka keskittyi yleisen infrastruktuurin kehittämiseen. Kahilan (1997, 108) mukaan vielä ei kuitenkaan voida puhua varsinaisesta elinkeinopolitiikasta vaan enimmäkseen infrastruktuuripolitiikasta. Käytettyjä keinoja olivat esimerkiksi kaavoituksen suunnittelu ja liikenneolojen kehittäminen sekä muut infrastruktuuria rakentavat keinot. (Kahila 1997, 108-109; Nupponen 1986; 5-8.)

Elinkeinopolitiikan aktivoitumisen vaiheessa 1960- ja 1970 -luvuilla yleistyi yritysten suora ja välitön tukeminen. Ajanjaksolla kiinnitettiin huomiota muuttoliikkeeseen maaseudulta kaupunkeihin ja muuttotappioista kärsiviä maaseutukuntia teollistettiin voimakkaasti. Siten voitiin puhua myös teollistamispolitiikasta. Lisäksi ajanjaksolla elinkeinopolitiikan aktivoituminen näkyi elinkeinoasiamiesjärjestelmän käyttöönottamisella. Elinkeinopolitiikka vahvistui vuoden 1970 -luvun loppupuolella, johon vaikutti osaltaan työttömyyden voimakas kasvu. Elinkeinopolitiikan vahvistumisen aikajaksolla elinkeinopolitiikasta tuli kokonaisvaltaisempaa ja siitä lähtien elinkeinopolitiikalla on tuettu kaikkia toimialoja. Elinkeinopolitiikka vahvistui erityisesti siten, että kunnat alkoivat kiinnittää enemmän huomiota aineettoman toimintaympäristön kehittämiseen ja yritysten tarpeista ja paikallisista tekijöistä nousevaan kehittämiseen. Lisäksi kuntiin tuli pakolliseksi elinkeinojen kehittämistä koskeva kuntasuunnitelma. (Kahila 1997, 110-111; Nupponen 1986, 16; Linnamaa 1995, 61-62.)

Elinkeinopolitiikan kypsymisen aikajaksolla 1980 -luvulla, kuntien elinkeinopolitiikka muodostui kunnan kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi (Kahila 1997, 111). Lisäksi kuntien keskeisiä ominaisuuksia elinkeinopolitiikassa olivat strategisuus, omatoimisuus, yrittäjyyden edistäminen ja yritysten aineettoman toimintaympäristön kehittäminen (Turunen ym. 1990, 124).

1990-luvun elinkeinopolitiikkaan ovat vaikuttaneet yhteiskunnalliset tekijät, esimerkiksi globaalistuminen, kansainvälistyminen, tuotannon erikoistuminen, tiedon käsittely ja teknologia. Kuntien rooli on muuttunut myös alueensa kehittäjäksi, joka toimii yhteistyössä muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Kaskinen (2003, 66; 89) arvioi, että pitkällä aikavälillä tulevaisuudessa yritysten aktiivinen yhteistyö muiden elinkeinopolitiikan toimijoiden kanssa tulee myös vahvistumaan ja yritysten elinkeinopoliittisen aktiivisuuden arvioidaan lisääntyvän voimakkaasti. Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 46-49) mukaan muutoksen taustalla on ajattelutapa, joka korostaa toimijoiden omista lähtökoh-

dista tapahtuvaa kehittämistä, kehittämisen vastuun siirtymistä varsinaiselle toimijatasolle ja laajaa verkostoitunutta yhteistyötä. 1990-luvulta alkaen elinkeinopolitiikka on koettu kunnissa tärkeäksi kunnan kehittämisen välineeksi. Elinkeinopolitiikalle on ominaista, että se on nivoutunut tiukasti kunnan ja seudun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja aluepoliittiseen ohjelmatyöhön. 1990-luvun jälkeisen elinkeinopolitiikan painotukset ovat keskittyneet esimerkiksi teknologisen kehityksen, innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen sekä yritystukijärjestelmän ja pk-yritysten kehittymisen edistämiseen.

### 2.1.3 Elinkeinopoliittiset kuntatyypit ja näkemykset

Wuoren ym. (1999, 141; 165) tutkimuksen perusteella kunnat voidaan luokitella erilaisiin tyyppeihin sen mukaan, millaista elinkeinopolitiikkaa kunnassa harjoitetaan. Tyyppittely kuvastaa sitä, minkälainen rooli kunnan pääelinkeinolle annetaan paikallistalouden kehittämistyössä ja millaisia elinkeinopoliittisia keinoja kunnat ovat käyttäneet elinkeinopolitiikassaan. Lähestymistapojen ja kuntatyyppien lähtökohtana ovat kuntien erilaiset elinkeinopoliittiset tilanteet ja tavoitteet, kunnassa elinkeinopolitiikan taustalla vallitsevan tuotanto- ja elinkeinorakenteen ominaisuudet sekä kunnan elinkeinopoliittisen toimintalinjan etsiminen.

Wuoren ym. (1999, 161-165) mukaan tuloksellisen elinkeinopolitiikan edellytyksenä on harjoitettavan elinkeinopolitiikan systemaattisuus ja elinkeinopolitiikan tuloksellisuutta tukee hänen mukaansa se, että kaikki elinkeinopoliittiset toimijat ovat sitoutuneet harjoitettavaan politiikkaan sekä ulkoiset rakenteelliset tekijät, suhdannevaihtelu ja kunnan oma politiikka tukevat toisiaan.

Paikallisia mahdollisuuksia hyödyntämään pyrkivissä syrjäisissä, syvän maaseudun kunnissa, oman elinkeinopolitiikan vaikutukset ovat vähäiset ja kunnan elinkeinopolitiikka on suhteellisen epäsystemaattista. Kuntaan on syntynyt pieniä yrityksiä yrittäjien toimesta, mutta kunnilla ei ole kuitenkaan ollut resursseja ohjata kehitystä eteenpäin. Tutkimuksen mukaan pienet kunnat ovat olleet riippuvaisia valtion toimenpiteistä oman resurssipohjan kapeuden vuoksi, mutta omalle systemaattiselle politiikalle ei ole mahdollisuuksia. Yrityksien näkökulmasta kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka voi olla poukkoilevaa ja vaikeasti ennakoitavaa. Tälle kuntatypille ominaisina piirteinä voidaan erottaa yritysten lyhyt elinkaari, alhainen yritysten perustamistaso, korkea työttömyys-

aste, kunnan syrjäinen asema, ohut yrittäjäperinne, muuttotappiot, huono vetovoimaisuus yrityksen sijaintipaikkana, yritystoiminnan kannattamattomuus ja negatiivisen kehityksen kierre. Kunnissa harjoitetun elinkeinopolitiikan vaikutus on ollut vähäistä ja niiden tavoitteena on ollut teollistaminen. (Wuori ym. 1999.)

Elinkeinorakennettaan monipuolistamaan pyrkivissä kunnissa korostetaan infrastruktuuriin liittyviä tekijöitä ja kunnan imagoa elinkeinopolitiikan vetovoimatekijänä. Näiden kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohtana ovat olleet esimerkiksi alueen krooninen työttömyysongelma, panostaminen korkean teknologian yritysten perustamiseen, infrastruktuuriin ja koulutukseen sekä innovaatiotoimintaan. Lisäksi kunta on mukana seudullisten kehitysyhtiöiden toiminnassa ja elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta määrittää osaltaan kunnan pienuus ja sen asema aluerakenteessa. (Wuori ym. 1999.) Vuorisen (1991) mukaan tuotantorakenteen uudistamista tukevinä toimenpiteinä voidaan pitää yksittäisiin toimijoihin kohdistuvia toimenpiteitä, toimijoiden vuorovaikutusta edistäviä toimenpiteitä, toimintaympäristöä vahvistavia toimenpiteitä ja alueen sekä sen ulkoisen ympäristön yhteyksiä vahvistavia toimenpiteitä.

Seudullisia toimintamalleja elinkeinopolitiikassaan hakevien kuntien elinkeinopolitiikka liittyy koko kaupunkiseudun toimintaan. Sotaraudan ja Linnamaan (1997) mukaan elinkeinopolitiikassa seudullisten ratkaisujen takana ovat muun muassa yksittäisten kuntien omien resurssien riittämättömyys yritysten monimutkaistuneen toimintaympäristön edellyttämien kehittämisvaatimusten täyttämisessä, yrityselämän sijoittuminen ja verkottuminen kuntarajoista piittaamatta ja aluepoliittisen ohjelmatyön seudullisuus. Näille kunnille ominaisina piirteinä on, että alueen työssäkäyntialueet liittävät kunnat laajempaan elinkeinopolitiiseen järjestelmään ja kuntien tavoitteena on kehittää yritysilmastoa ja korkeaa teknologiaa sekä seudullisen tason elinkeinopolitiikkaa. Lisäksi kunnat pyrkivät houkuttelemaan yrityksiä ja ne sijaitsevat lähellä kasvukeskuksia. Elinkeinopolitiikan vaikuttavuuden näkökulmasta yksittäisen kunnan elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta on vaikea erottaa seudullisesta elinkeinopolitiikasta. (Wuori ym. 1999.)

Pitkäjänteistä elinkeinopolitiikkaa harjoittavissa kaupungeissa elinkeinopolitiikka on luonteeltaan ennakoivaa, tavoitteellista ja suunnitelmallista. Niiden elinkeinopolitiikassa korostuvat isot hankkeet, kunnan merkittävät investoinnit, tavoitteellinen elinkeinorakenteen monipuolistaminen, panostaminen imagollisiin tekijöihin ja suurteollisuuteen

liittyvään alihankintaan. Ominaisia piirteitä ovat lisäksi kunnan yritysystävällisyys, imagon kehittäminen, kuntamarkkinointi, pk-yritysten kilpailukykyisyyden kehittäminen, pannotaminen ammatillisen koulutuksen kehittämiseen ja huolehtiminen osaavan työvoiman saatavuudesta. Näissä kunnissa tai kaupungeissa kehitysyhtiöiden rooli kehittämisessä on keskeisellä sijalla ja teknologiakeskuksia hyödynnetään elinkeinopolitiikan instrumentteina. Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuden näkökulmasta suuryritysten alihankintayrityksien sijoittumiseen kohdistuva elinkeinopolitiikka on ollut tuloksellista. (Wuori ym. 1999.)

Elinkeinopolitiikan suunnittelun näkökulmasta kunnan elinkeinopolitiikkaa ja sen luonnetta voidaan lähestyä Kettusen (1998, 31) kolmen erilaisen strategisen lähestymistavan näkökulmasta, joilla kuvataan edellytyksiä luovan kehittämisen erilaisia vaihtoehtoja. Niistä yleisimpänä pidetään suunnittelevan elinkeinopolitiikan näkemystä ja erilaiset näkemykset eroavat toisistaan esimerkiksi elinkeinopolitiikkaan osallistumisen, aktiivisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuksien sekä elinkeinopolitiikan tavoitteellisuuden perusteella.

Suunnittelevan elinkeinopolitiikan lähtökohtana on kunnan tehtävien ja tavoitteiden pohtiminen sekä toimintaympäristön muutoksien analysoiminen SWOT-analyysin ja tulevaisuuden vision perusteella. Suunnittelevan elinkeinopolitiikan näkökulmasta kunnan mahdollisuudet elinkeinopolitiikan ja elinkeinojen edistämisessä rajautuvat toimintaedellytyksiä luoviin tekijöihin ja yritysکوhtaisiin keinoihin. Suunnitteleva elinkeinopolitiikka analysoi elinkeinopoliittisia toimintalinjoja ja menetelmiä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Elinkeinopoliittisen yhteistyön näkökulmasta suunnitteleva elinkeinopolitiikka perustuu virkamieslähtöisyyteen. Elinkeinopolitiikan suunnittelu ja toteutus riippuvat siten ydinhenkilöiden kokonaisvaltaisesta näkemyksestä elinkeinopolitiikkaan, yhteiskunnan muutoksiin, elinkeinoelämän tarpeisiin ja mahdollisuuksiin. Luottamushenkilöiden rooleiksi Kettunen (1998, 34) luonnehtii suunnitelmien passiivisen hyväksyjän tai aktiivisen jarruttajan roolit. (Kettunen 1998, 31-34; Uusitalo 1990, 62.)

Profiloivan elinkeinopolitiikan näkemyksenä on kunnan kilpailukyvyyn kehittäminen profiloitumalla houkuttelevaksi sijaintipaikaksi. Profiloiva elinkeinopolitiikka edellyttää vahvaa yritysten osallistumista ja yhteistyötä. Profiloivan elinkeinopolitiikan lähtökohtana on



alueen kilpailukykyisyys, kommunikatiivisuus, yhteisen näkemyksen luominen ja visionäärisyys. Kilpailukykyisen alueen elementteinä Linnamaan mukaan (2001, 26; myös Kettunen 1998; Kanter 1995) ovat alueen infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatutekijät, instituutiot, toimiva kehittäjäverkosto, alueellinen innovaatiojärjestelmä, yhteistyökulttuuri ja verkostoihin kuuluminen. Profiloitumiselle ominaisena piirteenä pidetään sitä, että kunta on harvoin profiloitunut tietoisesti, vaan profiloitumisen edistäjänä on voinut olla sattuma tai yksityisen sektorin aktiivisuus ja innovatiivisuus, jonka seurauksena kunta on edistänyt kehittämisen eteenpäin viemistä yhteistyökumppanina. (Kettunen 1998, 35-38.)

Profiloivan elinkeinopolitiikan näkemykset pohjautuvat Kanterin (1995, 153) näkemyksiin siitä, kuinka alueiden mahdollisuutena on kehittyä ajattelijoiden (Thinkers), tekijöiden (Makers) ja liiketoimintasuhteiden (Traders) keulakuvaksi. Profiloituminen edellyttää toimijoilta osaamista, ajattelua ja yhteistyösuhteita. Ajattelijoiden seudulle on ominaista keskittyminen innovaatioihin, uusiin ideoihin ja teknologiseen luovuuteen. Tekijöiden seutu nojautuu kompetenssiin, korkeatasoiseen teollisuutta tukevaan infrastruktuuriin ja hyviin yrityspalveluihin, kun taas välittäjien alueet hyödyntävät sijaintiin perustuvia liikenneyhteyksiä ja kilpailutekijöitä. Kettunen (1998, 36-37) väittää kuitenkin, että harva kunta uskaltaa profiloitua vahvasti, koska profiloitumiseen liittyvinä riskeinä voidaan pitää suppeaa yhden yrityksen tai toimialan varaan rakennettua imagoa. Lisäksi hän arvioi, että alueena yksittäinen kunta voi olla liian pieni alue profiloitumaan.

Edellytyksiä luova elinkeinopoliittinen näkemys perustuu ajatukseen, jonka mukaan kunnassa voidaan luoda edellytyksiä tietynlaisten haluttujen asioiden tapahtumiselle. Edellytyksiä luova elinkeinopolitiikka on strategista ja tavoitteellista suunnittelua. Siinä korostetaan ideoita, oppimista, osallistuvuutta ja innovatiivisuutta sekä siihen edellytetään laajaa ja tiivistä osallistumista sekä yhteistyötä kunnan eri sidosryhmien kanssa ja niiden välillä. (Kettunen 1998, 39-42.) Niittykankaan (2003, 260-262) mukaan edellytyksiä luovan kehittämisen kohteeksi soveltuvat kasvualueet, joiden tavoitteena on kilpailuvuon turvaaminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin tarttuminen sekä kysyntälähtöisyys. Sen sijaan periferia-alueilla perinteinen edellytyksiä luova kehittäminen ei ole riittävää, vaan sen rinnalle tarvitaan myös käynnistävää kehittämistä, aktiivista markkinoiden toimintaan puuttumista.

## 2.2 Kunnan elinkeinopolitiikka ja kehittäminen

### 2.2.1 Elinkeinopoliittiset kehittämisotteet ja roolit

Elinkeinopoliittiset kehittämisotteet jaetaan Blakely'n (1994, 75-79) mukaan sopeutus- ja suunnittelumalleihin. Mallien eroina ovat kehittämistoiminnan aktiivisuus ja tulevaisuuteen suuntautuminen sekä se, edistetäänkö alueen elinkeinoelämän toiminnan edellytyksiä vai sopeudutaanko toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kehittämisotteet ilmenevät Niittykankaan (1999b, 156) mukaan puhtaina vain poikkeustapauksissa ja niiden painotukset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. (Kuvio 4)

KEHITTÄMISOTTEET	
1. Sopeutumismalli	
<b>Reactive / Impact planning</b> Tapahtuneiden vaurioiden korjaaminen	<b>Pre-active / Recruitment planning</b> Yritysten sopeutumismahdollisuuksien turvaaminen
Tyypillistä rakennemuutoksen koettelemilla alueilla, joilla julkisen vallan erityistoimenpitein pyritään lievittämään muutosten vaikutuksia: vaikuttamalla niiden ajalliseen kohdentumiseen tai siirtämään niitä ja saamaan aikaa ratkaisujen löytämiseksi.	Tavoitteena luoda edellytyksiä, joita hyväksi käyttäen yritykset voivat sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kohdistuu tyypillisesti teollisuuteen hyväksi käyttäen erilaisia kannustinpolitiikan keinoja, joilla sopeutumista pyritään edistämään. Taustalla on vahva usko markkinoiden toimintaan.
2. Suunnittelumalli	
<b>Interactive / Contingency planning</b> Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakointi	<b>Proactive / Strategic planning</b> Tavoitellun tulevaisuuden toteuttaminen
Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia hahmottamalla pyritään tunnistamaan kehittämistarpeet. Tavoitteena olemassa olevien yritysten toiminnan edellytysten kehittäminen. Kohdistuu vahvat paikalliset sidokset omaaviin yrityksiin. Paikallisen aktiivisuuden merkitys suuri.	Strateginen suunnittelu konkretisoituu yhteisenä näkemyksenä tavoitellusta tulevaisuudesta. Tavoitteena edesauttaa uusien talouden kasvualoilla toimivien yritysten syntyä. Kohdistuu tyypillisesti uusiin yrityksiin. Harjoitetun yleisen teknologia-, teollisuus- ja pk-politiikan merkitys suuri.

KUVIO 4. Elinkeinopolitiikan kehittämisotteet (Blakely 1994, 75; Niittykangas 1999b, 156; Niittykangas 2003, 263)

Niittykankaan mukaan (1999a, 25) kehittämisen keinojen tavoitteena on aikaansaada itse itseään vahvistavia kehitysprosesseja, joilla tuetaan alueen sisäsyntyistä eli endogeenista kasvua. Endogeenisella kasvulla tarkoitetaan siten kehitystä, jonka juuret ovat alueen yrityksissä ja niiden toiminnalle edellytyksiä luovien ja liiketoiminnan syntyyn aktiivisesti vaikuttamaan pyrkivien toimijoiden toiminnassa (Niittykangas 2003, 189).

Kehittämisen tavoitteena on aikaansaada myös yrittäjyyden ja omatoimisuuden välille jatkuva vuorovaikutus, joka toimii itseään vahvistavana. Yrittäjyys samaistuu tässä yhteydessä investointeihin, yritysten liiketoiminta-alkioiden muutoksiin, niiden kasvuun ja monipuolistumiseen, joka voi konkretisoitua käytännössä toimivien yritysten kasvuna tai uusien yritysten perustamisena (Niittykangas 1999a 25). Kehittämisen strategiana omatoimisuudella tarkoitetaan alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kehittämistä ja aloitteellisuuden aktivoitumista, jonka strategiat ovat perustarveorientoituneita, työvoimaintensivisiä, maaseutukeskeisiä, paikallisiin resursseihin perustuvia ja ne puoltavat sopivan teknologian hyödyntämistä korkean teknologian asemesta (Silander ym. 1997, 28).

Yrittäjien näkökulmasta omatoimisuus tulkitaan 1) tekemisenä ja yhteistyönä, jossa korostetaan konkreettista tekemistä ja yhteistoimintaa omatoimisuuden ilmentymänä. Yhteistyön vaatimuksella tarkoitetaan yrittäjien keskinäistä yhteistyötä, joka voi ilmetä esimerkiksi julkisen sektorin ja yritysten välisenä tiiviimpänä yhteistyönä. Omatoimisuus merkitsee yrittäjien näkökulmasta myös 2) alueen resurssien hyödyntämistä kehittämisessä. Alueen omilla resursseilla tarkoitetaan alueella toimivien yritysten osaamista ja niiden tuottamia hyödykkeitä, rakennettua ja luonnonympäristöä sekä kulttuuriperinnettä. Kolmannen näkemyksen mukaan omatoimisuus merkitsee 3) aktiivisuutta ja päätöksenteon kehittämistä tavalla, jolla omatoimisuus ilmenee käytännössä. Aktiivisuuden tulisi yrittäjien näkökulmasta olla moni-ilmeistä ja uutta etsivää. Päätöksenteon kehittämisellä yrittäjät tarkoittavat puolestaan sitä, että päätöksentekokulttuurissa yrittäjillä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja ilmaista mielipiteensä päätöksiä tehtäessä sekä päätöksenteon avoimuutta ja joustavuutta. (Niittykangas 2003, 245-246.)

Niittykankaan (1999b, 160) mukaan kunnallisen elinkeinopolitiikan valittu kehittämisote ja siinä omaksuttu rooli ilmenevät konkreettisesti harjoitetussa kunnallisessa elinkeinopolitiikassa. Blakely (1994, 69-73) korostaa kehittämisprosessissa organisaation kehit-

tämisen roolin omaksumista ja siihen sitoutumista, joita hän luokittelee neljään eri kategoriaan.

Entrepreneur -roolille ominaisena piirteenä voidaan pitää aktiivista lähestymistapaa tunnistaa ja arvioida paikallisen tason liiketoimintamahdollisuuksia sekä mahdollisuutta kehittää kumppanuutta yksityisen sektorin ja yhteisöjen kanssa. Esimerkiksi kuntaorganisaatio omaa aktiivisen roolin elinkeinopolitiikassa, kun sen tavoitteena on vahvistaa taantuvaa teollisuutta, palvelurakennetta, työllisyyttä tai toimialarakennetta. (Blakely 1994, 70-71.) Niittykankaan ym. (1994a, 101) mukaan yrittäjämäiselle elinkeinopolitiikalle onkin tyypillistä rohkeat aloitteet, omaleimaisuus ja aktiivisuus.

Coordinator -roolissa kehittäjäorganisaatio toimii niin sanotusti kehittäjärunkona tai tukipilarina ja harjoittaa alueen kehittymistä tukevaa politiikkaa ja strategioita. Rooli mahdollistaa sidosryhmien osallistumisen ja monien eri sektoreiden näkökulmien esilletuomisen. Prosessissa voivat olla mukana paikalliset yritykset, järjestöt ja lähialueet. (Blakely 1994, 70-71.)

Facilitator -roolissa kehittäminen perustuu asenneilmaston, menettelytapojen ja säännöksiä kehittämiseen. Yhteisön poliittisella päätöksenteolla on keskeinen merkitys, koska päätöksentekokelelmillä katsotaan olevan mahdollisuus edistää yrittäjyyttä ja yhteisöllisyyttä tukevaa politiikkaa. Päätöksenteko-organisaatioiden jäsenet nähdään roolissa taloudellisten ongelmien ratkaisumahdollisuuksien ja paikallisten olosuhteiden edistäjinä. Roolissa päätöksenteko-organisaation jäsenet kartoittavat ja vievät eteenpäin realistisia ja saavutettavissa olevia kehittämis ehdotuksia. (Blakely 1994, 71-72.)

Stimulator -roolissa kunnan ja sen sidosryhmien tavoitteena on aktivoida liiketoimintaa tai sen laajentamista sellaisilla toimenpiteillä, jotka saavat aikaan ja tukevat käynnistävää liiketoiminnan kehittämistä alueella. Toimenpiteet voivat sisältää esimerkiksi teollisuusrakennuksien järjestämistä yrityksille tai maltillisen vuokra- ja veropolitiikan harjoittamista. (Blakely 1994, 72.) Niittykankaan (2003, 262) mukaan liiketoimintalähtöinen kehittäminen kohdistuu erityisesti vaikeisiin kehittämisympäristöihin ja sen tavoitteina voidaan pitää alueiden elinvoimaisuuden turvaamista ja liiketoiminnan peruskomponenttien vahvistamista sekä yhteen saattamista.

### 2.2.2 Elinkeinopolitiikan keinot yritystoiminnan kehittämisessä

Kunnan tulee huolehtia alueellaan elinkeinojen edistämiseen kuuluvista tehtävistä (Laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa 1988/1280). Kunnan elinkeinopolitiikan tehtäviin sisältyy myös yritysten toimintaedellytysten luominen, niiden edistäminen ja toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Kunnan toimintaympäristöä voidaan pitää niin sanotusti elinkeinopolitiikan työvälineenä, jonka näkökulmasta kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka voidaan nähdä yrityksille kysymyksenä houkuttelevasta sijaintipaikasta, jossa kyetään vastaamaan toimintaympäristön muutoksien tuomiin haasteisiin. Siten Kahila (1997) tarkoittaa tehokkaalla ja hyvin hoidetulla elinkeinopolitiikalla kunnan kokonaisvaltaista kehittämistä, johon sisältyy eri hallinnonalojen yhteistyökykyisyys ja myönteisen elinkeinoilmaston rakentaminen. (Kahila 1997, 41.)

Nupponen (1986, 131) on ryhmitellyt elinkeinopoliittiset toimet sekä yrityksiin että työvoimaan kohdistuviin toimenpiteisiin. Edelleen yrityksiin kohdistuvat toimet jakaantuvat Nupposen jaottelussa yritysten suoraan taloudelliseen tukemiseen ja yritystoiminnan yleisiä toimintaedellytyksiä vahvistaviin toimenpiteisiin, jotka kohdistuvat fyysisen- ja aineettoman toimintaympäristön kehittämiseen. Uusitalon (1994, 165) mukaan yleisten toimintaedellytysten kehittämiseen sisältyy myös yritystoimintaa palvelevien selvitysten, suunnitelmien ja kehittämisohjelmien laatiminen sekä elinkeinotoimen viranhaltijoiden ja toimielimien yrityksille kohdistamat konkreettiset palvelut. Yrityksiin kohdistuvilla suorilla tukitoimilla tarkoitetaan Uusitalon (1994, 166) mukaan yleensä kuntien teollisuustilainvestointeja, lainanantoa, takaustoimintaa tai muita avustuksia. Sen sijaan kunta voi myöntää välitöntä taloudellista tukea yritykselle vain erityisten syiden perusteella, joita voivat olla esimerkiksi työllisyyden turvaaminen kunnan alueella tai investointitarkoitukseen annettava tuki (Uusitalo, 1994, 166).

Fyysisen toimintaympäristön kehittämisen keinoina ovat usein perinteiseen elinkeinopolitiikkaan kuuluvat tehtävät. Linnamaan (1995, 62-63) mukaan perinteiseen elinkeinopolitiikkaan voidaan katsoa sisältyvän muun muassa seuraavia elinkeinopoliittisia tehtäviä:

- kuntien maanhankintapolitiikka
- teollisuusalueiden suunnittelu
- infrastruktuurin rakentaminen
- toimitilojen järjestäminen
- kuntien asuntopolitiikka
- teknologiakeskusten perustaminen
- suorat tukitoimet
- teollisuustilainvestoinnit
- lainananto
- takaustoiminta ja muut avustukset
- työvoimaan kohdistuvat toimenpiteet
- työvoimakysynnän tyydyttäminen
- korkean työttömyyden alentaminen

Aineettoman toimintaympäristön osatekijöinä erotetaan tieto ja taito tekijät, henkinen ilmapiiri ja kontaktien määrä (Kautonen 1991, 18-20). Aineettoman toimintaympäristön tavoitteena on kehittää toimintaympäristössä toimiville yrityksille kohdennettuja koulutus- ja neuvontapalveluita, yritystoiminnalle hyödyllisten kontaktien syntymistä ja edistämistä sekä edistää yritystoiminnalle suotuisaa ilmapiiriä (Sotara & Linnamaa 1997, 46). Siten aineettoman toimintaympäristön kehittämiseen voidaan sisällyttää myös elinkeinoilmapiirin, yhteistyön ja kommunikaation edistäminen. Linnamaan (1995, 65) mukaan teknologiapolitiikka liitetään aineettoman toimintaympäristön kehittämiseen ja se on korostunut elinkeinojen kehittämisessä kaiken tyyppisissä kunnissa. Teknologiapolitiikkaan sisältyvät muun muassa koulutus- ja konsultointiapu sekä teknologiaprojektit. Aineettoman toimintaympäristön osalta voidaan todeta, että elinkeinopolitiikan kehittämisessä korostetaan yhä enemmän kuntien aineettoman toimintaympäristön vahvistamista fyysisen toimintaympäristön kehittämisen rinnalla (Jaskari 1991, 123; Haveri 1991; 107).

Kuntien rooli paikallisen kunta- ja seututason elinkeinopolitiikan harjoittajana on voimistunut yritysten syntymisen tukijana, työllisyyden ja kansainvälistymisen edistäjänä sekä yritysten verkottumisen aktivoijana. Paikalliselle elinkeinopolitiikalle on ominaista yritys kohtaisten tarpeiden mukaan suunnattujen hankkeiden ja projektien yleistyminen ja välillisen tukemisen kasvattaminen. Uusitalo (1994, 165) väittää, että elinkeinojen hyväksi tehtävä välillinen kehittämis työ on kesto vaikutukseltaan merkittävintä elinkeinopolitiikkaa, jolla kehitetään myös yritysten toimintaympäristöä.

Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 47-50) mukaan elinkeinopolitiikassa kunnan rooli on muuttumassa aktivoijaksi, välittäjäksi, yhteistyön käynnistäjäksi ja koordinoijaksi. Käytännön paikallisen tason elinkeinopolitiikassa painottuvat yrittäjyyden ja uuden liiketoi-

minnan tukeminen, pk-yritysten toimintaympäristön ja henkilövoimavarojen kehittäminen sekä yritysten tarvitsemien kehittämispalveluiden tarjonnan tehostaminen.

### 2.2.3 Kehittyvä toimintaympäristö ja maaseutukunta

Kehittyvän toimintaympäristön käsite korostaa paikallisen toimintaympäristön merkitystä yrityksen kehitykselle. Useat tutkijat olettavat paikallisella toimintaympäristöllä olevan kiinteän yhteyden yritysten menestymiseen (Hautamäki, 2002, 10). Toimintaympäristön piirteiden merkitys on tärkeää sen vuoksi, että yksittäisiin yrityksiin kohdistuvasta tuki- ja kannustinpolitiikasta on siirrytty aikaisempaa enemmän yritystoiminnan yleisiä edellytyksiä parantavaan infrastruktuuripolitiikkaan. Infrastruktuurilla viitataan usein tie- ja tietoliikenneyhteyksien kehittämiseen sekä koulutukseen. Toimintaympäristön piirteinä esimerkiksi Niittykankaan ym. (1994a) tutkimuksessa infrastruktuuriksi käsitettiin myös paikallinen arvo- ja asenneympäristö, kunnallinen elinkeinopolitiikka ja alueen tarjoamat yrittämisen mahdollisuudet.

Kehittyvän toimintaympäristön piirteinä on pidetty runsasta pienyritysten määrää ja uusien yritysten jatkuvaa syntymistä. Kehittyvälle toimintaympäristölle on ominaista pienten yritysten määrän kasvun myötä myös alueen tuotantorakenteen vahvistuminen ja alueen työtilaisuuksien lisääntyminen, jotka puolestaan lisäävät alueella toimivien osaamisen tasoa (Littunen ym. 2002, 2). Niittykankaan ym. (1999, 59) mukaan suotuisaa toimintaympäristöä on havainnollistettu kehittyvän toimintaympäristön käsitteellä, joka pyrkii liittämään keskeiset toimijat, yritykset, organisaatiot ja yksilöt sekä alueen tarjoamat muut toiminnan ja kehittymisen mahdollisuudet toisiinsa.

Yrittäjyyden toimintaympäristöt voidaan jakaa Dubinin (1989) mukaan kahteen päätyyppiin, karuihin ja suotuisiin ympäristöihin. Suotuisalle toimintaympäristölle ominaisena piirteenä on se, että niissä on runsaasti pien- ja perheyriityksiä, näkyviä roolimalleja, monipuolinen paikallistalous eri yrityskokoluokkien ja toimialojen suhteen, hyvä infrastruktuuri, paljon tavoitettavia tietämys-, osaamis- ja rahoitusresursseja sekä erilaisia julkisia kannusteita yrittäjätoiminnalle. (Laukkanen 1999, 45.)

Vastaavasti karuista toimintaympäristöistä puuttuvat yrittäjäperinne tai -kulttuuriset tekijät, pienyrittäjyydelle tyypilliset arvot, eikä niissä ole valmiita verkostoja, erityisorgani-

saatioita tai –toimintoja, jotka olisivat erityisesti suunnattu alkaville yrityksille. Karuissa toimintaympäristöissä ei ole myöskään vahvaa pien- tai perheyrittäjävarantoa eikä innovatiivisia tai yleensä liiketoimintaa synnyttäviä toimialoja. Karuissa ympäristöissä infrastruktuuri ja pääoman saatavuus ovat kehittymättömiä eikä julkisia kannusteita uusyrityäjyydelle ole. (Laukkanen 1999, 45.)

Uusien yritysten syntymisen näkökulmasta suotuisan toimintaympäristön keskeisiä tekijöitä ovat yrittämisen mahdollisuudet, kompetenssi, kilpailu ja vuorovaikutussuhteet (Niittykangas ym. 1994a, 109). Uuden yritystoiminnan synnyn näkökulmasta lähiympäristön ominaisuuksien merkitys on suuri, koska huomattava osa perustamisista toteutuu perustajan kotialueella ja yritystoiminta on suuntautunut lähimarkkinoille (Niittykangas 1994a, 35).

Kehittyvän toimintaympäristön ominaisuuksina pidetään toimijoiden aktiivisuutta ja vuorovaikutusta, joiden toteutumisen edellytyksenä on yhteinen ja yhdenmukainen kehittämisen tahto. (Niittykangas ym. 1994a, 98.) Kehittyvän toimintaympäristön piirteisiin sisällytetään myös paikallinen yrittäjyys, sosiaaliset verkostot, innovatiivinen miljö, tuotantotehtäviensä joustavuus ja institutionaaliset rakenteet (Niittykangas ym. 1994, 1). Hautamäki (2002, 13) korostaa toimintaympäristön piirteinä erityisesti luovuutta, innovatiivisuutta ja oppimista, joiden taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset kontaktit ja toimintaympäristön kulttuuriset ja sosiaaliset ominaisuudet.

Kehittyvän toimintaympäristön piirteet voidaan jakaa yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta Niittykankaan ym. (1994a, 19) mukaan elinkeinoelämän infrastruktuuriin, elämisen ja hyvinvoinnin infrastruktuuriin sekä paikalliseen yrittäjäilmastoon.

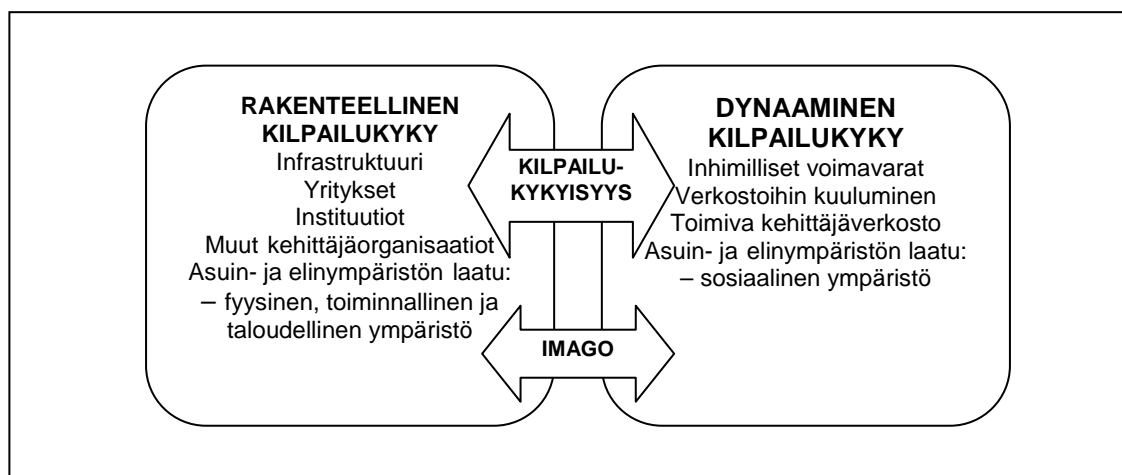
Elinkeinoelämän infrastruktuurin käsitettä havainnollistavat yritysten sijaintipaikan valintaa ja hyvän toimintaympäristön ominaisuuksia koskevat tutkimukset. Esimerkiksi Littusen (1991, 64-65) tutkimuksen tuloksien mukaan eri toimialoilla toimivat yritykset edellyttävät sijaintipaikaltaan erilaisia ominaisuuksia. Tärkeimpinä sijaintipaikan valintaan vaikuttavina tekijöinä painottuivat työvoiman laatutekijät, hyvät kuljetus- ja liikenneyhteydet, kunnan yritysystävällisyys, kunnan hyvä asuntotilanne ja laajentuvat markkinat sekä tuotantorakenne. Silander ym. (1997, 55-57) jakavat sijaintitekijät muun mu-



assa työvoimatekijöihin, markkinatekijöihin, kustannustekijöihin, liikennesijaintiin, elinympäristöön, mahdollisiin tukitekijöihin ja tietoympäristöön.

Elämisen ja hyvinvoinnin infrastruktuurin tulee tarjota yrittäjälle, hänen perheelleen ja yrityksen työntekijöille välttämättömät elämisen edellytykset ja mahdollisuus virikkeeseen elinympäristöön. Ne liittyvät yritysten tarvitseman työvoiman saatavuuteen, joka on yksi keskeinen sijaintipäätökseen vaikuttava tekijä ja hyvän toimintaympäristön ominaisuus. Lisäksi ne liittyvät lähimarkkinoille suuntautuvien yksityistä kulutuskysyntää tyydyttävien yrityksen näkökulmasta kysynnän olemassaoloon (Niittykangas ym. 1994a, 19). Linnamaan (1999, 31) mukaan kaupunkiseudun näkökulmasta kilpailukyvyyn elementteinä ovat yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto, verkostoihin kuuluminen ja infrastruktuuri, ja ne ovat luonteeltaan riippuvaisia toisistaan joko vahvistavina tai heikentävinä tekijöinä. Maa-seutukunnan näkökulmasta edellä mainitut tekijät esiintyvät usein puutteellisinä.

Kaupunkiseudun kilpailukyvyyn elementit voidaan edelleen jakaa rakenteelliseen ja dynaamiseen kilpailukykyyn. Rakenteellinen kilpailukyky muodostuu tekijöistä, jotka määrittävät puitteet kaupunkiseudulla tapahtuvalle toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Dynaaminen kilpailukyky liittyy puolestaan toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, toimijoiden kykyyn oppia uutta ja luoda uusia innovaatioita yhteistoiminnan kautta. (Linnamaa 1999, 33.) (Kuvio 5)



KUVIO 5. Kaupunkiseudun kilpailukyky (mukaillen ja täydentäen Linnamaata 1999, 36)

Paikallinen arvo- ja asenneympäristö, yrittäjäilmasto, vaikuttaa yritystoiminnan kehittymismahdollisuuksiin. Niittykankaan (1994a, 20) mukaan perinteisessä maaseutukunnassa maatalousyrittäjien käsitykset paikallisesta yrittäjäilmastosta ovat useimpien yrittäjäilmaston osatekijöiden osalta paremmat kuin muiden yrittäjien sekä virka- ja luottamusmiesten. Sen sijaan heidän käsityksensä kehityksen suunnasta ovat kielteisiä kuin muiden, jonka voidaan ajatella kuvastavan elinkeinopoliittisen kehittämisen vaikeutta perinteisillä maaseutualueilla. Sen sijaan elinkeinopoliittinen kehittäminen, joka yleensä suuntautuu teollisuuden ja palvelujen kehittämiseen, saattaa aiheuttaa maatalousyrittäjissä syrjäytymisen tunteen.

Ritsilän mukaan (1999, 200) maaseutumaisten alueiden yhteisiä yritysten potentiaalisten toimintaympäristön piirteitä ovat kansallista keskiarvoa alhaisempi koulutustaso, teknologiataso, klusteroituminen ja pendelöimisaste sekä tiheästi asuttuja alueita matalampi uusien yritysten perustamisaste ja alhaisempi kuntien yhteistyöintensiteetti. Vastaavasti nämä piirteet voidaan käsittää alueen tai kunnan kehittämisen tavoitteiksi. Tulokset kertovat myös, että uusien yritysten muodostumiseen liittyvä innovaatiotoiminta on voimakkaampaa tiheään asutuilla alueilla kuin maaseudulla.

Hautamäen (2002, 13-14) mukaan maaseudun yritykset eivät aina kuitenkaan vaadi erinomaista aineellista toimintaympäristöä, vaan ne pystyvät toiminaan keskinkertaisissakin oloissa, mikäli kulttuurinen toimintaympäristö on hyvä. Tutkimuksen kohderyhmänä Hautamäen (2000; 2002) tutkimuksissa olivat maaseudun teollisuusyritykset. Hänen mukaansa kulttuuriset ympäristötekijät muodostavat yhdessä asuin ympäristön ja kunnan johtamistavan kanssa hienosyisen ja monimutkaisen kehitysvoiman, joihin liittyvät myös yritys kohtaiset tekijät. Kulttuurinen toimintaympäristö luo vahvan perustan sisäsyntyiselle yritystoiminnan kehitykselle, mutta kehitys edellyttää myös ulkoisia tekijöitä, niin sanotusti vetoapua ulkopuolelta ja laajenevia toimialoja kehityspolkujen synnyttämiseksi. Syrjäisiltä alueilta menestyminen edellyttää siten teknologisen hallitsemisen lisäksi vahvaa yhteistyökulttuuria sekä vuorovaikutusta kansallisten ja kansainvälisten tiedon- ja osaamiskeskusten kanssa. (Hautamäki 2002, 137.)

Oinaksen (1999, viitattu Sillanpää 2004) mukaan yritysten ympäristöjen ominaisuudet vaikuttavat niiden toimintaan ja kilpailukykyyn, joko heikentävästi tai tukevasti. Hän näkee, että yritysten kilpailukykyä edistää sijoittuminen alueille, joissa yritykset ovat sa-

manaikaisesti tiiviissä yhteistyösuhteissa ja kilpailusuhteissa alueen muiden yritysten kanssa. Yritysten tihentymien kehittymistä taas tukevat esimerkiksi yritysten ja muiden toimijoiden väliset yhteistoiminta- ja vuorovaikutusperiaatteet, paikallishallinnon ja paikallispoliitikkojen toiminta sekä elinkeinoelämää ja yrittäjyyttä tukeva alueellinen kulttuuri.

Hautamäen (2002, 128-136) mukaan alueen sisäiset kehitystekijät ovat ratkaisevia yritystoiminnan menestymiselle (ks. kuvio 6). Menestykseen vaikuttavien ulkoisten kehitystekijöiden vaikutukset ovat kaikissa kunnissa samat, mutta ne vaikuttavat niissä eri tavalla, koska yritysten toimialarakenne ja kunnan olosuhteet ovat erilaiset. Lisäksi Hautamäen (2002, 140) mukaan aineellinen toimintaympäristö ei olisi enää ratkaiseva menestystekijä vaan välttämätön edellytys, joka voidaan toteuttaa lähes jokaisessa kunnassa. Lisäksi kehittämisen painopiste olisi siirrettävä ideoiden etsimiseen, markkinointiin, yritysten väliseen yhteistoimintaan, henkisten voimavarojen lisäämiseen ja aineettoman toimintaympäristön kehittämiseen.

#### **YRITYSKULTTUURISET TEKIJÄT ALUEELLA**

Alue koetaan kehittyväksi ja edistyväksi alueeksi, ja sinne syntyy jatkuvasti uusia yrityksiä. Yrittäjillä on ryhmänä myönteinen käsitys alueesta. Paikkakunnalla on vahva identiteetti ja alueella halutaan tehdä työtä oman yhdyskunnan hyväksi, joka osaltaan lisää keskinäistä yhteistyötä, luottamusta ja yksituumaisuutta hallinnossa ja kehittämispolitiikassa. Yrittäjyyttä arvostetaan ja se ilmenee yrittäjien ja kunnan välisenä luontevana yhteistyönä. Alueella on myös yrittäjyyden esikuvia ja vanhoja yrittäjyysperinteitä eikä aluetta ei koeta muuttotappioalueena.

#### **YRITYSKOHTAISET TEKIJÄT ALUEELLA**

Alueella on sisäsyntyistä kannattavasti kasvavaa yritystoimintaa. Teollisuusyritykset ovat luoneet itselleen riittävän hyvän toimintaympäristön, vaikka ulkoiset olosuhteet olisivat heikommat kuin muualla. Alueella on saman toimialan yrityksiä, jotka muodostavat maantieteellisen tiiviin toimialakeskittymän. Yritykset toimivat yhteistyössä yhteistyöverkostoina, joiden avulla ne saavuttavat synergiaetuja. Yritystoiminta on suuntautunut kasvaville aloille, joilla on ollut hyvät edellytykset ja joilla on saatavissa vetoapua ulkopuolelta. Yritykset ovat pystyneet jatkuvasti uudistumaan ja vastaamaan ulkopuolisiin haasteisiin. Lisäksi yritykset kokevat sitoutuvansa sijaintipaikkakuntansa kehitykseen.

#### **KUNNAN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT**

Kunnalla on vahva ja pitkäjänteinen sitoutuminen kunnan kehittämiseen. Kunnalla on selkeä kehittämisen strategia ja kunnan kehittämisessä vallitsee yksimielisyys. Kunnan tavoitteena on luoda hyvät edellytykset yritystoiminnalle. Kunnalla on yhteistoimintaa yritysten kanssa ja kunnan johto tuntee yritysten tarpeet sekä tekee oikeansuuntaisia kehittämistoimia kunnassa. Kunta kehittää oman kunnan ohella myös koko seutukuntaa.

KUVIO 6. Alueiden sisäiset kehitystekijät yritystoiminnan menestymiselle (Hautamäki 2002, 130-136)

Niemelän ja Niittykankaan (2005, 20-21) tutkimuksen mukaan maaseudun yritystoiminnan harjoittamisen esteinä maatalousyrittäjien näkemyksien mukaan pidettiin osaavan työvoiman saatavuutta, toiminnan kannattamattomuutta ja rahoitukseen liittyviä syitä. Lisäksi yritystoiminnan harjoittamisen esteiksi koettiin kysyntätekijöiden vähäisyys, syrjäinen sijainti, maaseudulla asuvien asenteet ja viranomaistoimintaan liittyvät tekijät, esimerkiksi kunnan välinpitämätön asenne, virkamiesten toimintaan ja viranomaismääräyksiin liittyvät tekijät sekä byrokratia.

Hautamäen (2000, 111-112) tutkimuksessa erityisesti maaseudun menestysyrityksien vastauksien mukaan yrityksen menestymisen edellytyksenä pidetään osaavaa ja pysyvää työvoimaa, olemassa olevia yritysverkostoja, kunnan tukea ja myönteistä asennetta sekä hyvää logistista sijaintia. Kuitenkin osaavan työvoiman saanti koettiin myös suurimmaksi esteeksi. Hyvän logistisen sijainnin piirteet liittyvät suurkaupunkien keskusten muodostamaan alueeseen, kun taas syrjäinen sijainti koetaan osittain myös esteeksi.

Tärkeänä yrityksen menestymisen esteenä pidetään myös kunnan yritysvastaisuutta, joka ilmenee esimerkiksi tuen vähäisyytenä ja kaavoitusasioiden puutteellisuutena. Yritysystävällisyyttä pidetään osaltaan periaatteellisena tekijänä, joka ei ilmene käytännön toiminnassa. Muita negatiivisina piirteinä pidettiin kunnan heikkoa imagoa ja nykyaikaiselle yritystoiminnalle vierasta kulttuuria. Sitoutumisen näkökulmasta suhteita kunnan johtoon pidetään tärkeinä, jonka vuoksi kunnan tulisikin luoda toimivat suhteet yrityksiin yritystoiminnan edellytyksien luomisen rinnalla. Hautamäen tutkimuksen mukaan yritysjohtajien vastauksien perusteella useimmat yritysjohtajat eivät kuitenkaan näe maaseudulla olevan erityisiä menestymisen edellytyksiä tai esteitä, vaan yritysjohtajat katsovat luoneensa tärkeimmät menestymisen edellytykset itse. Sen sijaan aloittavalle yritykselle toimintaympäristö on keskeinen menestymisen edellytys, koska ympäristön vuorovaikutussuhteilla on keskeinen merkitys. (Hautamäki 2000, 111-112; 125.)

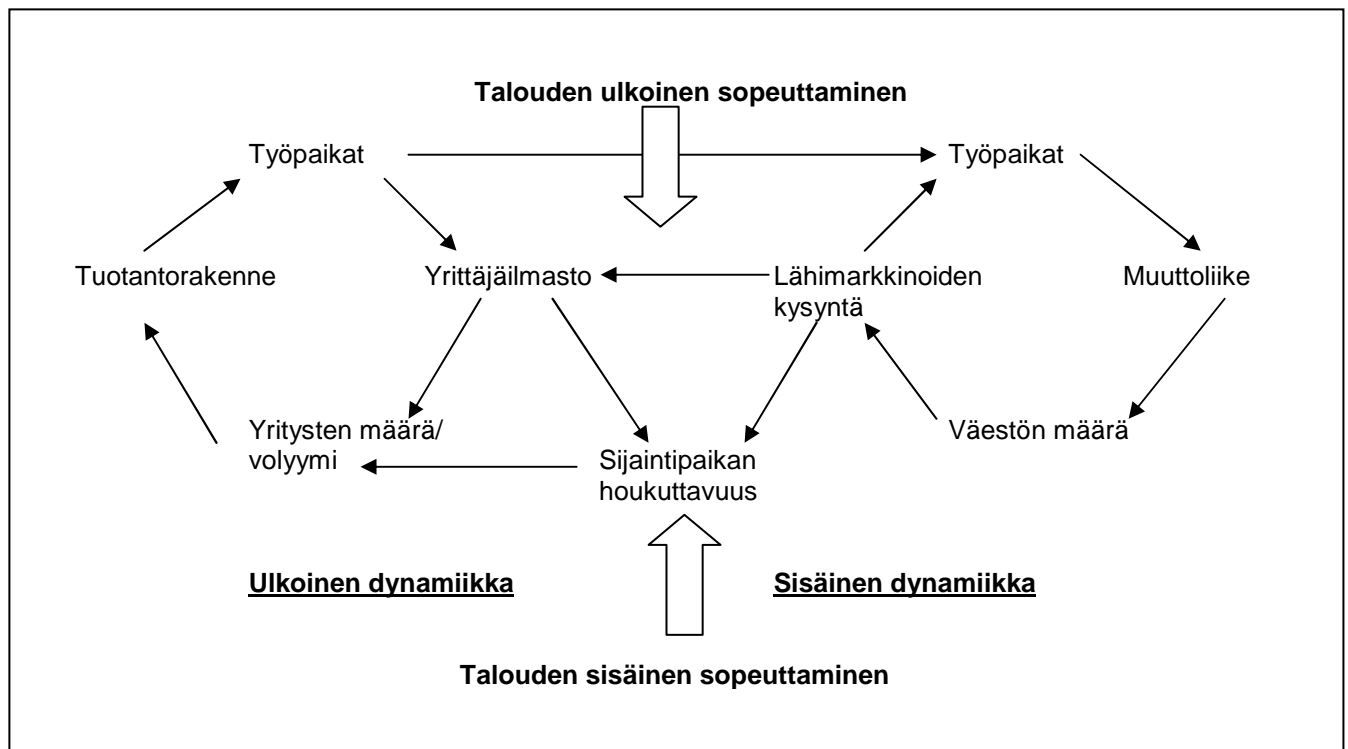
Maleckin (1997, 165) mukaan yrittäjyyttä tukeva toimintaympäristö muodostuu tekijöistä, jotka ovat usein tunnusomaisia kaupunkimaisille alueille. Hän erottaa seuraavanlaisia elementtejä: 1) resurssitekijöinä tontit, rakennukset, osaavan työvoiman ja 2) liiketoimintaa edistävinä tekijöinä kysynnän ja asiakkaiden määrän, infrastruktuurin, konkeneiden yrittäjien läsnäolon, myönteisen väestöpohjan, miellyttävät elinolosuhteet, julkisen hallinnon laadun ja tuen sekä yritysystävällisyyden.

Dynaamisen toimintaympäristön näkökulmasta paikallisen kehityksen tärkeät tekijät ovat osaavat ja aktiiviset ihmiset sekä kilpailukykyiset yritykset ja näiden välinen yhteistoiminta. Yhteistoiminta ei perustu vain taloudellisiin motiiveihin, vaan sen voiman lähteenä ovat myös alueelle tunnusmerkilliset sosiaaliset ja kulttuuriset perinteet taustatekijöinä. Dynaaminen toimintaympäristö painottaa erityisesti dynaamisuutta, vuorovaikutuksen ja verkostosuhteiden kautta toteutuvaa kehitystä. Keskeistä dynaamiselle toimintaympäristölle sen sijaan on, että ne ovat sisäsyntyisiä, niiden kehitys on ratkaisevasti sidoksissa paikallisten toimijoiden voimavaroihin ja mahdollisuuksiin uudistaa rakenteita ja luoda uusia kehityskykyisiä ja muutokselle avoimia verkostoja. (Vuorinen 1991, 64; Niittykangas ym. 1994, 12-14.)

Dynaamisen toimintaympäristön kehittymisen näkökulmasta voidaan erottaa Vuorisen (1989, viitattu Niittykangas 2003, 200) mukaan 1) suuryritysten hallitsevat perinteiset teollisuusalueet, 2) vanhat pienteollisuusalueet ja 3) heikosti teollistuneet maatalousvaltaiset alueet. Perinteisillä teollisuusalueilla suuryritykset ovat hallitsevia, yritysten keskinäinen yhteistyö on vähäistä, yrittäjyysperinne on heikkoa ja runsaat alueelliset resurssit ovat niin sanotusti vanhanaikaisia. Vastaavasti vanhoilla pienteollisuusalueilla toimintaympäristön resurssit ovat heikot, mutta niissä vallitsee vahva yrittäjyysperinne. Maatalousvaltaisilla alueilla toimintaympäristöt ovat hajanaisia eikä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön rakentuvia kokonaisuuksia esiinny.

Kehittyvän toimintaympäristön tavoitteena on saada aikaan dynaaminen itse itseään kumulatiivisesti vahvistava kehitysprosessi, jonka voidaan ajatella koostuvan alueen sisäisestä ja alueen välisestä dynamiikasta. Sisäinen dynamiikka on vahvasti alueen väestöön kiinnittyvä kehitysprosessi. Ulkoinen dynamiikka liittyy alueelta ulospäin suuntautuvaan yritystoimintaan, jonka olemassa olo on edellytys alueen suhteellisen aseman säilyttämiseksi ja vahvistumiseksi synnyttämällä tulovirtaa alueen ulkopuolelta. Ulkoisen dynamiikan prosessissa yrittäjäilmastolla on vaikutusta lähimarkkinoiden kysyntään, alueen houkuttelevuuteen sijaintipaikkana ja yritysten määrään. Yritysten määrän kasvu monipuolistaa ja vahvistaa alueen tuotantorakennetta ja lisää alueen työpaikkamahdollisuuksia. Sisäistä ja ulkoista dynamiikkaa havainnollistetaan kuviossa 7. (Niittykangas 1999a, 16-17.)

Maaseudun näkökulmasta maaseudulle tyypillisenä piirteenä on väestön määrän väheneminen, mikä merkitsee osaltaan lähimarkkinoiden kysynnän ohentumista ja yksipuolistumista. Tällä on siten vaikutusta myös työtilaisuuksien vähentymiseen, joka mahdollisesti johtaa alueen muuttotappioon ja väestön määrän vähenemiseen. Maaseudun tyypillisenä piirteenä on myös se, että alueelta ulospäin suuntautuvien yritysten määrä vähenee, mikä ohentaa ja yksipuolistaa alueen tuotantorakennetta ja joka puolestaan vähentää työtilaisuuksia yrityksissä. Yrittäjäilmaston heikkeneminen puolestaan merkitsee sitä, että uusien yritysten syntyminen on vähäistä ja alueen houkuttavuus yritysten sijaintipaikkana vähenee alueen ulkopuolella. Kehityksen pahan kehän myötä myös lähimarkkinoiden kysyntä saattaa heikentyä ja supistua. (Niittykangas 2003, 71-72.) Välillisesti kehityksen pahan kehän kierteen alkamisella on myös kunnan taloutta ja sen toimintamahdollisuuksia heikentävä vaikutus. (Kuvio 7)



KUVIO 7. Kehityksen hyvä ja paha kehä (Niittykangas 1999a, 17; Niittykangas 2003, 71)

Lisäksi maaseutumaisen toimintaympäristön heikkouksina pidetään tekijöitä, jotka vaikeuttavat maaseudulla toimivien mahdollisuuksia tarttua toimintaympäristön muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Maaseudun paikallinen kysyntäpohja ei useinkaan anna mahdollisuuksia erikoistuneiden palvelujen kehitykselle eikä siten vahvasta alueella toi-

mivien yritysten kilpailukykyä ja monipuolista elinkeinoperustaa. Lisäksi teknologisen osaamisen ja tuen saatavuus on heikompaa kuin keskusalueilla tai niiden välittömässä vaikutuspiirissä sekä tietoliikenneyhteydet vaativat panostusta, mikä on taas edellytys muulle kehitykselle. (Niittykangas 1999a, 10.)

Yleisesti Niittykankaan ym. (1999, 69) mukaan voidaan todeta, että mitä perinteisemmästä maaseutualueesta on kysymys, sitä vähemmän alueella on niin teollisia kuin kotimaankauppaankin luettavia yrityksiä suhteessa työvoimaan. Mitä maaseutumaisemmasta alueesta on kysymys, sitä suurempi on keskimääräinen yrityskoko matalan teknologian toimialoilla. Lisäksi mitä maaseutumaisemmasta alueesta on kysymys, sitä pienempi on keskimääräinen yrityskoko korkean keskitason teknologiaa edustavilla toimialoilla.

### 3. KUNNAN JA YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ ELINKEINOPOLITIIKASSA

#### 3.1 Yhteistyön näkökulma

##### 3.1.1 Yhteistyön ulottuvuudet ja sen kehittyminen

Yhteistyön ulottuvuudet voidaan Hakasen (1997) mukaan pelkistää kolmeen eri ulottuvuuteen; sosiopsykologiseen, strategiseen ja johtamisen ulottuvuuteen. Sosiopsykologiselle ulottuvuudelle on ominaista, että siinä tarkastellaan ihmisten välisiä vuorovaikutusprosesseja luottamuksen ja sitoutumisen näkökulmista. Yhteistyössä luottamusta ja sitoutumista pidetään yhteistyön perusedellytyksinä, jotka vahvistavat tai heikentävät yhteistyön prosessia. Yhteistyön strateginen näkökulma määrittää yhteistyön perustan. Hakanen (1997) määrittelee yhteistyön strategisen näkökulman yhteistyön motiivien ja tavoitteiden, yhteistyökumppaneiden yhteensopivuuden sekä yhteistyön luonteen avulla. Yhteistyön suhteen eri osapuolien tavoitteet ja päämäärät tulisi olla riittävän samansuuntaisia, jotta yhteistyöllä voisi olla menestymisen edellytyksiä. Lisäksi organisaatioilta vaaditaan Hakasen (1997) mukaan riittävää organisatorista yhteensopivuutta. Yhteensopivuutta pidetään myös tietyllä tavalla yhteistyön perusedellytyksenä. Johtamisen ulottuvuuden osalta voidaan todeta, että se sisältää yhteistyön johtamisen johtamiskäytänteet. (Hakaniemi 1997, 46-47.)

Varamäki (2001, 82) esittää sosiopsykologisen, strategisen ja verkostojohtamisen ulottuvuuksista yhteenvetomaisesti kuutiomallin, jossa nämä kolme ulottuvuutta ja niiden muuttujat on huomioitu läheisesti toisiinsa liittyvinä tekijöinä. Kuutiomalli esittää yhteistyön prosessimaisesti, jossa muutokset jossakin ulottuvuudessa tai tekijässä vaikuttavat helposti toisiin ulottuvuuksiin tai niiden tekijöihin. Kuutiomallissa sosiopsykologinen ulottuvuus muodostuu luottamuksesta ja sitoutumisesta, strateginen ulottuvuus sisäisestä työnjaosta ja yhteistyön intensiivisyydestä ja verkostojohtamisen ulottuvuus muodollisuudesta ja päätöksenteosta. Kuutiomalli esittää siten, että esimerkiksi sitoutuminen vaikuttaa osaltaan työnjakoon, yhteistyön intensiivisyys sen muodollisuuteen ja luottamus päätöksentekoon. Kuutiomalli kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että yhteistyö voi vaihdella ja kehittyä jokaisella ulottuvuudella ja luonnollisesti eri ulottuvuuksissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös kausaalisesti toisiin ulottuvuuksiin joko vahvistaen tai heikentäen yhteistyön prosessia.



Sosiopsykologisesta näkökulmasta tärkeimmäksi yhteistyöhankkeiden osapuolten keskinäisiä suhteita hallitsevaksi tekijäksi Hakanen (1997, 30) arvioi luottamuksen, koska sen puute voi estää yhteistyön käynnistymisen ja erityisesti luottamuksen puute yleensäkin voi korostua yhteistyön jatkuvissa ongelmissa. Harjunpään (1995, 35-36) mukaan yhteistyön tärkeimpiä tekijöitä ovat organisaatioiden välinen avoin tiedonvälitys, organisaatioiden erikoistuminen ja niiden välinen työnjako sekä sitoutuminen yhteistyöhön. Työnjaolla on mahdollista luoda organisaatioiden välille riippuvuussuhteita ja sillä voidaan vähentää organisaatioiden välistä kilpailua. Harjunpää (1995) korostaa erityisesti avoimen tiedonvälityksen roolia luottamusta synnyttävänä tekijänä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Mishra (1996, 265) erottaa luottamuksen ulottuvuuksina osaamisen, avoimuuden ja rehellisyyden, yhteisen edun tavoittelemisen ja luotettavuuden.

Viljamaan (2000, 130) mukaan erityyppisten organisaatioiden välillä toisten ajatusmallien ja tavoitteiden ymmärtäminen on haastavaa ja siihen liittyy heikko luottamus. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta sitoutuminen ja luottamus liittyvät oleellisena osana yritysten ja ulkopuolisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Sosiaalinen pääoma perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, ja se on luonteeltaan kaksisuuntainen prosessi, minkä vuoksi sen vaikutukset näkyvät välillisesti inhimillisen pääoman ja keskinäisen sitoutumisen vahvistumisena (Niemelä & Niittykangas 2005, 6-7).

Yhteistyö voidaan nähdä Haverin (1994, 195) mukaan organisoitumisena, jonka lähtökohtana on usein tilanne, josta organisaatio ei kykene suoriutumaan yksinään. Yhteistyön lähtökohtana on tehtävien jakaminen, joka mahdollistaa tehokkaamman suoriutumisen vaikealuonteisista tehtävistä. Hänen mukaansa yhteistyön muodostamisessa tärkein kysymys onkin päättää yhteistyön suuntautuneisuudesta ja intensiivisyydestä. Yhteistyön suuntautumisella kuvastetaan erilaisia vaihtoehtoja eri organisaatioiden välille ja intensiivisyys kuvastaa yhteistyön syvyyttä.

Yhteistyön strategisesta näkökulmasta motiivit yhteistyöhön ovat moninaisia. Hakanen (1997, 36-37) arvioi, että ympäristön muuttuessa ja monimutkaistuessa myös yhteistyön motiivit muuttuvat ja monipuolistuvat. Yhteistyö on luonteeltaan siten jatkuvasti ympäristön ja yritysten olosuhteiden muutosten mukaan muuttuva prosessi. Lisäksi

yhteistyön sisäinen dynamiikka vaikuttaa siihen, että yhteistyötä opitaan ja sille asetetaan uusia tavoitteita, jonka vuoksi yhteistyön motiivitkin muuttuvat ja kehittyvät dynamiikan myötä saman yhteistyöhankkeen elinaikana.

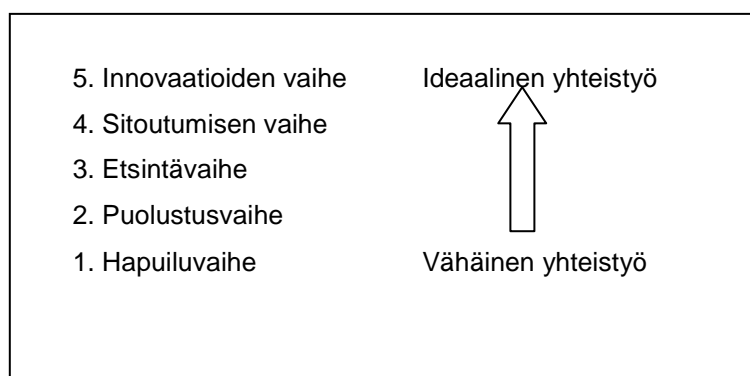
Karpin (1996, 110) väitöskirjan mukaan yhteistoiminta voi olla toimijoiden omakohtainen valinta tilanteessa, jossa ne ovat mahdollisimman vapaita erilaisten julkisten järjestelmien ohjauksesta. Hänen mukaansa julkisilla järjestelmillä voidaan luoda kuitenkin erityisiä yhteistoiminnan puitteita. Sekä yhteistyö- että kilpailutilanteessa kaksi tai useampi toimija arvioivat yhteisen intressin kohteena olevia tekijöitä, jolloin kyseessä ei ole kaksi äärimmäisen vastakohtaista tapaa suhtautua kahteen erityyppiseen tilanteeseen, vaan kaksi näkökulmaa ja toimintastrategiaa yhteen ja samaan tilanteeseen. Toisen toimijan hahmottaminen kilpailijaksi tai yhteistyökumppaniksi edellyttää silloin sitä, että resurssitekiijällä on jokin erityinen merkitys kummallekin toimijalle. Yhteistyötilanteessa resursssia pyritään hyödyntämään ja jalostamaan sitä siitä saatavan kokonaishyödyn kasvattamiseksi ja jakamiseksi yhteistyöosapuolten kesken.

Hakasen (1997, 24) mukaan yhteistyöhanke ei ole kertatapahtuma, vaan jatkuvasti kehittyvä vuorovaikutusprosessi. Hän mukaansa yhteistyöprosessia voidaan tarkastella muodostumisprosessina ajallisesti kuvauksina siitä, miten yhteistyö saa alkunsa, miten se suunnitellaan ja rakennetaan sekä kuinka sitä käytännössä toteutetaan. Lisäksi yhteistyösuhteilla on taipumus kehittyä niin sanottua jatkumoa pitkin yhä integroituneempaa ja strategisesti merkittävämpää muotoa kohti, jota voidaan kutsua yhteistyön elinkaarimalliksi tai kehittymisprosessiksi. Kolmantena mahdollisuutena on yhteistyön muutos- tai sopeutumisprosessi, jossa yhteistyömuodot muuttuvat verkkoon ympäristöstä ja mukana olevista toimijoista kohdistuvien muutosten vaikutuksesta. (Hakaniemi 1997, 24.)

Harjunpää (1995, 89-90) kuvaa maaseudun kehittämistä koskevassa tutkimuksessaan yhteistyön muodostumisprosessin eri tasoja organisaatioiden välisen yhteistyön kehittymisen näkökulmasta siten, että yhteistyön edistyessä yhteistyön intensiivisyys kasvaa aloittamisen hapuiluvaiheesta tavoiteltuun innovaatioiden vaiheeseen. (Kuvio 8)

Hapuiluvaiheessa organisaatiot pyrkivät lisäämään yhteydenpitoaan ja ne järjestävät lähinnä kahdenkeskisiä neuvotteluja, joissa esitellään organisaatioiden toimintaa. Ha-

puiluvaiheessa organisaatiot etsivät sopivia yhteistyökumppaneita tietyn tehtävän toteuttamista varten. Puolustusvaiheessa saman sektorin sisällä organisaatiot pyrkivät rakentamaan yhteisiä hankkeita, joille haetaan yhdessä ulkopuolista rahoitusta. Organisaatioiden välillä ei ole työnjakoa ja yhteistyöllä pyritään oman organisaation toiminnan turvaamiseen, edunvalvontaan ja vaikuttamiseen. Etsintävaiheessa organisaatiot pyrkivät löytämään yhteistyökumppaneita myös oman sektorin ulkopuolelta. Eri osapuolien välillä on tiedonvaihtoa ja pyrkimystä toiminnan koordinointiin. Etsintävaiheessa on perustettu erilaisia ryhmiä, joiden tarkoituksena on lisätä yhteydenpitoa. Sitoutumisen vaiheessa organisaatiot ovat sisäistäneet yhteistoiminnan merkityksen ja siihen pyritään järjestelmällisesti. Yhteistyö nähdään mahdollisuutena ja keinona vastata ympäristön haasteisiin. Innovaatioiden vaiheessa organisaatioiden välinen työnjako on pitkälle kehittynyttä ja eri organisaatiot tukevat toisiaan. Innovaativaiheessa päätökset strategisista panostuksista, valinnoista ja päämääristä tehdään yhdessä sekä tietoa ja resursseja yhdistelemällä voidaan luoda ainutlaatuisia innovaatiomahdollisuuksia ja kilpailukykyisyyttä. (Harjunpää 1995, 89-90.) (Kuvio 8)



KUVIO 8. Yhteistyön muodostumisprosessin vaiheet (Harjunpää 1995, 88)

Julkisen intressin näkökulmasta yhteistyön lähtökohdat perustuvat ajatukseen siitä, että kehittäminen on yhteistyötä erilaisten ja eri perustein motivoituneiden toimijoiden välillä. Yhteistyö nähdään toimijalle tärkeän verkostoytimen ja julkiselle intressille tärkeän verkostoympäristön välisen verkkoutumisen ilmentymänä. Verkstomaisen yhteistyön tavoitteena on siten alueellinen selviytyminen yhtä aikaa julkisena ja yksityisenä intressinä, jotka muodostavat verkkomaisen rakenteen (Raatikainen 1994, 366). Prosessin vaiheina Raatikainen (1994, 28) erottaa yhteyden, vuorovaikutuksen ja sidoksen. Prosessissa yhteys kuvastaa tutustumisvaihetta, vuorovaikutus suunnitteluvaihetta ja sidos

työskentelyvaihetta. Ring & Van de Ven'in (1994) mallin lähtökohtana on taas ensimmäiseksi neuvottelut, jonka jälkeen yhteistyön muodostumisen vaiheina voidaan erottaa sitoutuminen, arviointi ja hankkeen toteuttaminen.

### 3.1.2 Verkosto yhteistoiminnan ilmentymänä

Verkosto-käsitettä käytetään laajasti ja siinä on osittain kyse sosiaalisista vuorovaikutussuhteista, jossa korostuvat henkilökohtaiset ja organisaatioiden väliset suhteet. Verkostomainen yhteistyö voidaan nähdä yhteistoiminnan organisoitumisen keinona. Yksinkertaisimmillaan verkosto voidaan käsittää eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Verkostoa voidaan kutsua myös toimijan toimintaympäristöksi ja se muodostaa eri toimijoiden kokonaisuuden, jossa toimijat täydentävät toistensa osaamista ja tietoja vuorovaikutteisessa prosessissa. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 32-42.)

Mustikkamäki ym. (2001, 3-7) jakavat verkostot fyysis-spatiaalisiin ja organisatorisiin verkostoihin. Fyysis-spatiaaliset verkostot käsittävät tavaroiden, ihmisten ja tiedon liikuvuuden lähekkäin sijaitsevien alueiden välillä. Sen sijaan organisatoriset verkostot kuvaavat organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten yhteistyösuhteita, jotka voivat olla potentiaalisia tai strategisia. Potentiaalisia verkostoja ovat verkostot, joissa toimijat kokevat, että niihin kuulumisesta voi olla myöhemminkin jotakin hyötyä. Strategisten verkostojen tavoitteena on taas resurssien lisääminen tai olemassa olevien resurssien tehokkaampi hyödyntäminen verkoston kautta.

Linnamaa (2004, 51) jakaa verkostot fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Fyysisillä verkostoilla tarkoitetaan esimerkiksi asumisen, palveluiden ja infrastruktuuri-tekijöiden muodostamia perusrakenteita. Taloudellisilla verkostoilla tarkoitetaan tuotannon ja taloudellisten organisaatioiden muodostamia verkostoja. Sen sijaan sosiaalisille verkostoille on keskeistä niiden sosiaalisten suhteiden rakenne ja muoto. Granovetterin (1973, 1356-1368) verkostoteorian mukaan organisaatioiden ja toimijoiden väliset sidokset verkostossa voivat olla löyhiä tai vahvoja sidoksia. Löyhät sidokset muodostuvat yksittäisten toimijoiden kontakteista, kun taas vahvat sidokset merkitsevät tiivistä yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan näkökulmasta löyhien sidosten merkitystä pidetään suu-

rempana, koska niiden syntyminen voi johtaa kohti vahvempia sidoksia. Löyhien sidosten etuna on myös se, että ne eivät sulje toimijoita ulkopuolelle. Toisaalta yksittäisten toimijoiden väliset löyhät siteet ovat heikkoja ja vaatimattomasti ylläpidettyjä, kun taas vahvat sidokset merkitsevät vastavuoroisuutta ja luottamusta, ja sitä myöten myös mahdollisesti vahvempaa sitoutumista. Sotarauta ja Linnamaa (1997, 72) esittävät, että keskinäiseen luottamukseen perustuvan verkoston osatekijöinä ovat viestinnän avoimuus ja rehellisyys, liittouman tärkeyden merkityksen sisäistäminen, riittävien henkisten ja materiaalistien resurssien olemassa oleminen, keskinäisen riippuvuuden oivaltaminen, eri osapuolien toimintakulttuurin ymmärtäminen ja laaja-alainen yhteydenpito sekä toimijoiden hyväksymät yhteiset arvot.

Harisalon (1988, 141-142) mukaan paikallistalous on keskeinen panostenhaltija, jonka vuoksi sitä on hyödyllistä tarkastella verkostokäsittein. Hän käsittää verkoston ympäristöstään enemmän tai vähemmän selvästi erottuvaksi kokonaisuudeksi, jossa on samanaikaisesti useita osallistujia, osallistujien väliset suhteet ovat tasaveroisia huolimatta heidän erilaisista rooli- ja tehtävävaatimuksistaan, ja jossa osallistujat ovat yhteydessä toisiinsa ja osallistujat ylläpitävät, kehittävät ja muuttavat ympäristöään. Verkostojen katsotaan tukevan keskinäistä yhteistoimintaa, informaation levittämistä, tuottavuuden parantamista, elämänlaadun kehittämistä ja erilaisten resurssien jakamista.

Verkostoitumista voidaan lähestyä myös policy-verkoston käsitteen näkökulmasta. Linnamaan (2004, 62-67) mukaan policy-verkostoilla tarkoitetaan julkisten, puolijulkisten ja yksityisten toimijoiden verkostoa, jossa valmistellaan tietyn politiikkalohkon asioita, niistä tehdään päätöksiä ja ne toteutetaan. Lähestymistavassa kiinnitetään huomiota toisistaan riippuvaisten toimijoiden välisiin vuorovaikutusprosesseihin ja eri toimijoiden tavoitteisiin sekä strategioihin. Policy-verkostolle on siten ominaista, että niissä ei tehdä politiikkaa enää yksittäisen julkisen toimijan toimesta, vaan prosessina, johon voi osallistua sekä julkisia että yksityisiä toimijoita. Siten näissä verkostoissa voi mahdollistua erilaisten intressiryhmien ja organisaatioiden mukana oleminen toiminnan laadinnassa, suunnittelussa ja hyödyntämisessä.

Johannissonin ja Gustafssonin (1984, viitattu Harisalo 1988) mukaan verkostojen kehittäminen voidaan nähdä sosiaalisena investointina. Heidän mukaansa verkostostrategiaa ei voi kuitenkaan suunnitella etukäteen, vaan se muotoutuu kokoaikaisen sovelta-

misen ja toteuttamisen kautta, jonka lisäksi toimijoiden tulisi kyetä myös toimimaan itse ja oppimaan toiminnasta. Kolmannen periaatteen mukaan jo toimivien verkostojen tulisi jakaa tietoa kaikille niille, jotka sitä haluavat ja tekevät paikallistaloutta koskevia päätöksiä. Strategisen suunnittelun näkökulmasta verkostolla tulisi olla riittävän laaja poliittinen tuki ja verkostojen tulisi pyrkiä henkilökohtaistamaan suhteensa, koska henkilökohtaisten suhteiden avulla verkostolla on mahdollisuus heikentää byrokraattista vaikutusta ja rakentaa luottamus- ja ymmärryssuhteita. Lisäksi verkoston tulisi pyrkiä aluksi konkreettisten ja lyhyen ajan kuluessa ratkaistaviin ongelmiin vaikeasti määriteltävien kysymysten asemesta. (Harisalo 1988, 145.)

Kautosen esittämän koonnin mukaan (viitattu Linnamaa & Sotarauta 2000, 35; Linnamaa 1995, 43) verkostoituminen voidaan nähdä kanavana, joka mahdollistaa mukanaolijoiden pääsyn päätöksentekoprosesseihin, tiedon välittymisen ja resurssien hankkimisen. Se voidaan nähdä kustannusten vähentäjänä, jolloin motiivina on kustannusten ja riskien jakaminen, resurssien lisääminen, toimintojen koordinoiminen, investointikustannusten vähentäminen ja mittakaavaetujen hankkiminen tai strategisena välineenä, jolloin motiivina on yhteinen tahdonmuodostus, päätösten toimeenpano, tuki kolmatta osapuolta vastaan tai kansainvälistyminen. Lisäksi verkostomaisella toiminnalla on mahdollisuus edistää uusia ideoita ja verkostot voivat toimia erilaisten ongelmien ratkaisufoorumeina sekä toiminnan tehokkuuden edistäjänä. Verkostojen toiminta voidaan siten nähdä alueella niin sanotusti välittäjän roolissa, joka saattaa yhteen yrittäjiä ja eri toimijoita ja tarjoaa uusia yhteistyön mahdollisuuksia. Verkostoitumisen mahdollisuutena on edistää myös paikallista yrittäjyyskulttuuria. (Fuller-Love ym. 2004; Pages & Garmise 2003; BarNir & Smith 2002)

Verkostojen kehittämisen näkökulmasta niiden on todettu assosioituvan henkilökohtaisten verkostojen yhdistymisestä. Verkostojen organisoitumisen prosessi voidaan nähdä siten yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena, jonka vuoksi niitä tulisi tarkastella myös liiketoiminnan lisäksi sosiaalisesta näkökulmasta. (Johannisson & Monsted 1998, 112-113.) Lisäksi verkostoitumisen on todettu liittyvän yrittäjien käytännön toimintaan, jonka vuoksi siihen panostaminen mahdollisesti edesauttaisi myös yrittäjien motivoitumista kehittämisen työskentelyyn (Konsala 1996, 65-66.) Verkostojen edistämisen näkökulmasta niiden aktivoitumista tukevan politiikan ja toimenpiteiden tulisi perustua Hugginsin (2000) mukaan vapaaehtoisuuteen ja epämuodolliseen toi-

mintaan, koska siten olisi mahdollista luoda uskottavampi tarkoitusperä aktivoimaan toimijoiden välisiä suhteita ja kontakteja. Siten verkostoitumista tukevan politiikan ei tulisi olla interventioluonteista, vaan ne tulisi saattaa alkuun epävirallisten ja vapaaehtoisten prosessien välityksellä (Ahlström-Söderling 2003).

### 3.1.3 Kunnan ja yritysten väliset eroavaisuudet

Aikaisemmin todettiin, että strategisen yhteistyön ulottuvuuden näkökulmasta yhteistyössä menestyminen edellyttää riittävää organisatorista yhteensopivuutta. Hakanen (1997, 38) arvioi, että kahden tai useamman toimijan joutuessa toimimaan joskus hyvinkin tiiviissä yhteistyössä, yhteensopimattomuus saattaa aiheuttaa ongelmia. Seuraavassa tarkastellaan kunnan ja yritysten välisiä eroavaisuuksia.

Kunnan ja yritysten väliset eroavaisuudet vaikuttavat konkreettisella tavalla siihen, millaiseksi niiden toiminta muodostuu. Kunta ei voi hyödyntää kaikkia yritysten käyttämiä toimintamuotoja eikä periaatteita tai pyrkiä samanlaisiin päämääriin kuin yritykset. Kuntaa rajoittavia tekijöitä ovat esimerkiksi julkisoikeudellisuus, lakisääteiset tehtävät, aluesidonnaisuus, voittoa tavoittelematon toiminta sekä monet muut kunnan sosiaaliset, kulttuuriset, poliittis-hallinnollis-oikeudelliset ja taloudelliset tehtävävelvoitteet. (Anttiroiko & Tiura 1997, 34.)

Julkisen ja yksityisen sektorin väliset erot voidaan jakaa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja sen ympäristösuhteisiin perustuviin eroihin. Ensimmäisenä mainittuun liittyvinä eroina julkisen sektorin toiminnassa ovat usein ennen muuta välilliset vaikutukset, joilla ei tarkoiteta omistajille tuotettua välitöntä hyötyä, vaan kuntien roolia pidättyä yleisten toimintaedellytysten harjoittamisessa. (Anttiroiko & Tiura 1997, 34.) Yritysten näkökulmasta kuntien välillisiä tukimuotoja voivat olla esimerkiksi hyvän imagon luominen, myönteinen elinkeinoilmasto, infrastruktuuritekijät, kaavoitus ja ulkopuolisten elinkeinopoliittisten voimavarojen kanavointi.

Toisena erona julkinen sektori kohdistaa huomionsa palveluihin ja niiden vaikutuksiin ennemmin kuin taloudelliseen voittoon. Yritykset saavat tulonsa markkinoilla myydyistä hyödykkeistä tai palveluista kun taas julkinen sektori kokoaa suuren osan tuloistaan verotuksella. Toimintaympäristöön ja ympäristösuhteisiin liittyvinä eroina voidaan erot-

taa ympäristövoimien erilainen vaikutus ja vaikutusmekanismit julkisen ja yksityisen sektorin toimintaan. Organisaatioiden erilainen vuorovaikutussuhde muodostuu organisaation ja yleisön välillä erilaiseksi toimintaympäristöön ja ympäristösuhteisiin nähden. Lisäksi julkisten ja yksityisten organisaatioiden sisäiset rakenteet ja prosessit ovat erilaisia ja ne määräytyvät erilaisilla perusteilla. (Anttiroiko & Tiura 1997, 34.)

Konsala (1996, 57-58) luonnehtii kunta- ja hallintopohjaisten organisaatioiden ja pienyrittäjien organisaatioiden väliseksi eroiksi niiden organisaation muodollisuuteen ja epävirallisuuteen perustuvat erot, hallintopohjaisen organisaation hierarkkisuuden, sektori-  
maisuu-  
den ja sen autoritaarisen aseman. Gibb (1999, 32) on tarkastellut hallintopohjaisten ja yrittäjien välisiä eroavaisuuksia yrittäjyyskulttuurin näkökulmasta. Hänen mukaansa hallintopohjainen organisaatio nähdään standardien ja normien asettajan roolissa sekä julkinen sektori toteuttaa muodollisuuteen perustuvaa strategista suunnittelua. Vastaavasti yrittäjät muodostavat hyvin heterogeenisen ryhmän, jonka toiminta on muodollisuuden asemesta epävirallisempaa. Sen vuoksi eri osapuolien tulisi tuntea myös toistensa toiminnan peruseriaatteet ja päätöksentekoprosessit, koska yrittäjien ja hallinnon sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö ja intressit eroavat suuresti toisistaan (Konsala 1996, 58).

Yritystoiminta on kiinteästi sidoksissa yrittäjään yksilönä ja sen resursseihin. Yrityksen toiminnassa korostuu usein yrittäjästä riippuvainen kokonaisvaltainen johtaminen ja yrittäjät luottavat intuitiiviseen päätöksentekoon ja luottamukseen muodollisen informaation asemesta. Yrityksen toiminnassa strateginen ja operatiivinen suunnittelu perustuvat usein lyhyen tähtäimen suunnitteluun, kun taas hallinnollinen suunnittelu on luonteeltaan pitkän aikavälin suunnittelua. Muita yritystoimintaan liittyviä ominaisuuksia ovat itsenäisyys ja autonomisuus muodollisen kontrollin asemesta, laaja avarakatseinen toiminta- ja tehtäväkenttä, luottaminen mahdollisuuksiin ja niiden toteuttamiseen, vastuun- ja riskinkantokykyisyys sekä asiakaslähtöisyys liiketoiminnassa. (Gibb 1999, 32.) Hyvin monet yrittäjämäiset ominaisuudet ja erot liittyvät myös yrittäjäyksilön piirteitä selittäviin teoreettisiin lähestymistapoihin ja ominaisuuksiin (esim. Niittykangas 2003, 92-106).



### 3.1.4 Yhteistyön ongelmia ja sen edistäminen

Yritysten motivaatio osallistua kehittämistoimintaan on pidetty alhaisena, koska yritykset tarkastelevat kehittämistoimintaa niiden omia tavoitteita tukevien hyötyjen näkökulmasta. Yrittäjien rooli kehittämisessä koetaan kuitenkin tärkeäksi, koska yrittäjät ja yritykset omaavat asiantuntemusta ja tuovat uusia näkökulmia elinkeinoelämän kehittämiseen. (Sotarauta & Lakso 2001, 37.)

Yritysten osallistumisen esteinä kehittämistoimintaan on pidetty suunnittelun tavoitteiden täsmentämättömyyttä, yrittäjien aikaresurssien puutetta, yhteisten foorumien puutteellista organisointia, informaation kulkuun liittyviä ongelmia ja yrittäjille vieraita hallinnollisia toimintatapoja. Lisäksi yrittäjien näkökulmasta ongelmallisiksi koetuissa tilanteissa on ilmennyt niin sanottua vanhankantaista edunvalvontaa ja asioiden liian valmista suunnittelua, jonka on koettu vievän tilaa omatoimisuudelta ja osallistumiselta. Yhteistyötä haittaavina tekijöinä on koettu yrittäjien näkökulmasta myös toiminnan riittämätön suunnittelemattomuus, kateuteen liittyvät tekijät sekä avoimuuden ja luottamuksen puutteellisuus. (Sotarauta & Lakso 2001, 37; Konsala 1996, 41; Harjunpää 1995, 76, 85-87.)

Yrittäjien näkökulmasta kunnallishallinnon luonne on koettu ongelmalliseksi. Ongelmat ovat liittyneet kunnan organisaation ominaisuuksiin ja rakenteeseen. Esimerkiksi eri hallinnonalojen välinen kommunikaatio on koettu liian vähäiseksi, jonka lisäksi eri hallinnonaloilla on omat lautakunnat ja toimintakulttuurit, jotka voivat tarkastella toimintaansa omasta näkökulmastaan. Ongelmaksi on koettu myös suhtautuminen yrittäjiin liian yhtenä kokonaisuutena ja omana ryhmänään tai kunkin toimialan yksityiskohdista on keskusteltu erillisinä kokonaisuuksina ja kehittämisentoimintaa on saatettu rajata kuulumaan jonkin toisen toimialan piiriin. Yrittäjät ovat kokeneet myös, että heitä on pyritty aktivoimaan pelkästään yksittäisissä toimenpiteissä suoraan sen sijaan, että heihin olisi pyritty rakentamaan jatkuvasti ylläpidettävää vuorovaikutusta. Viljamaan (2000) mukaan yritysten kanssa käytävän kommunikaation tulisikin toteutua jatkuva prosessina, koska siten voidaan rakentaa luottamusta yrityssectorille ja kartoittaa yrittäjien tarpeita. (Viljamaa 2000, 120-122.)

Uusitalon (1994, 188) mukaan kunnan ja yrittäjien yhteistyötä voidaan edistää organisaatioiden selväpiirteisyydellä, kunnan ja yrittäjien välisellä säännöllisellä ja avoimella kommunikaatiolla sekä kunnan virkamiesten elinkeinoelämän tuntemuksella ja keskinäisellä yhteistyöllä. Vastaavasti kunta voi odottaa yrittäjäjärjestöiltä toimivaa ja kattavaa organisoitumista sekä kunnan elinkeinopoliittisen päätöksentekojärjestelmän tuntemiseen liittyviä vaatimuksia.

Yhteistoiminnan syntyyn ja vakiintumiseen vaikuttavina tekijöinä pidetään yksilöiden tai yhteisöjen välistä säännöllistä vuorovaikutusta ja yhteistyöosapuolten toiminnan vastavuoroisuutta (Karppi 1996, 107). Paikallisen kehittämisen näkökulmasta on siten tärkeää, että toimijat kykenevät ymmärtämään toisiaan. Toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen kannalta toimijoilla tulisi olla samansuuntaiset intressit ja heidän tulisi jakaa ja hyväksyä samankaltaiset pelisäännöt. (Soimakallio ym. 2001, 28-29). Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 203) mukaan muiden toimijoiden tavoitteiden ja lähtökohtien ymmärtämättömyyden vaarana on henkilösuhteiden kärjistyminen ja erilaisten lähtökohtien yhteensovittamisen vaikeutuminen. Sen sijaan Karpin (1996, 107) mukaan yhteistyöosapuolien erilaiset strategiat tai näiden osapuolien erilaiset tavat arvottaa yhteistyön tuottamia palkkioita eivät vie kuitenkaan pohjaa yhteistoimintajärjestelmän syntymiseltä.

Yhteistyön onnistumisen näkökulmasta toimijoiden välillä tulisi vallita luottamukseen perustuva suhde ja toimijoilla tulisi olla riittävästi tietoa toisistaan. Lakson (2000, 3) mukaan organisaatioiden välinen yhteistyö epäonnistuu usein sen vuoksi, että roolien välisiä erilaisuuksia ei huomioida yhteistyön lähtökohtana. Yhteistyö edellyttää toimivia suhteita eri osapuolien välillä, luottamusta, motivaatiota, yhteishenkeä ja kykyä käsittää asioita omaa organisaatiotaan laajemmin (Kautonen 1991, 35).

Yhteenvetomaisesti Sotaraudan ja Linnamaan (1997) mukaan yhteistoiminnan laadun tekijöinä pidetään päämäärien samansuuntaisuutta, foorumien määrän olemassaoloa ja laatua, informaation ja tiedon kulkua, sitoutumista, omaa ja muiden tekemisestä oppimista, luottamusta, kunkin toimijan yhteistyöhön tuomaa lisäarvon tunnustamista ja toimijoiden välistä työnjakoa. Vastavuoroisesti Lakson (2000, 15-16) mukaan kehittämisen alkuun saattajan tai aktivoijan roolissa olevan tulisi etsiä toimijoiden välisten tavoitteiden yhtymäkohtia, rakentaa yrittäjien toimintatavoille soveltuvia foorumeita, mahdollistaa

informaation välittyminen, korostaa ja saattaa esille mahdollisuuksia, rakentaa luottamusta, muodostaa konkreettisesti toteutettavia ratkaisuja ja etsiä yhteisiä toimintatapoja sekä luoda edellytyksiä yhteistoiminnalle.

Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 202) mukaan yhteistoimintaprosessit voidaan käsittää myös merkittävänä kilpailutekijänä, koska se antaa mahdollisuuden omien vahvuuksien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Yhteistoiminnan kehittymisen näkökulmasta eri toimijoiden asenne ja halu ovat kuitenkin edellytyksenä laadukkaalle yhteistoiminnalle. Huomiota tulisi kiinnittää siten siihen, että toimijoiden asenne ja toiminnan merkityksellisyys yhteistoiminnan rakentamisessa on tärkeämpää, kuin sen toiminta- tai organisatiomalli. Mutta mikäli toimijoiden asenne yhteistyöhön on positiivinen, niin organisoinnilla voidaan helpottaa yhteistyötä ja parantaa siten sen ilmapiiriä.

### 3.2 Kunnan elinkeinopolitiikan sisäinen suunnittelu

#### 3.2.1 Kunnan elinkeinopolitiikan sisäinen organisoituminen

Kunnan ja yrittäjien välistä yhteistyötä pidetään keskeisenä tekijänä paikallisessa kehittämisessä. Westlingin (1997, 39) mukaan perinteinen ajattelutapa kunnan ja yritysten tiukasta ja suppeasta näkemyksestä toisistaan erillisinä toimijoina toimintaympäristössään ei ole riittävä, koska kunnan ja yritysten menestyminen ovat välillisesti sidoksissa toisiinsa. Hän näkee, että paikallisella tasolla kunnan tehtävänä on toimia paikallisen kehittämisen suunnannäyttäjänä ja yhteisymmärryksen synnyttäjänä.

Jaskarin (1991, 122) mukaan aktiivisiksi luonnehditut kunnat pyrkivät elinkeinopolitiikassa yhteistyön lisäämiseen ja kehittämiseen kuntaorganisaation ja yritysten välillä sekä luomaan kunnasta yritysystävällisen ja myönteisen imagon. Eri organisaatioiden välinen yhteistyö hyödyttäisi hänen mukaansa kaikkia, koska alueen kehittämiseen välittömästi vaikuttavasta päätöksenteosta suurin osa tapahtuu kuntaorganisaation ulkopuolella, esimerkiksi yritysten ja liiketoiminnan päätöksenteko-organisaatioissa. Tavoitteena olisi siten saavuttaa näiden organisaatioiden päätöksenteon suhteen yhteisiä ehtoja ja mahdollisuuksia, mikäli eri organisaatiot olisivat yhteistyösuhteessa keskenään. (Kautonen 1991, 21.) Linnamaan (1995, 55) mukaan menestyksellinen elinkeinopolitiikka vaatii sellaista elinkeinopolitiikkaa, jossa pyritään tiiviiseen yhteistyöhön eri

toimijoiden välillä, ja jossa yrittäjyyden ajatusmaailma kyetään huomioimaan myös julkisen sektorin toiminnassa.

Kunnan elinkeinopolitiikan organisoitumisen mallit ja tavat voidaan jakaa neljään eri kategoriaan (Kahila 1997, 101-102; Hoikka 1985, 33-47). Uusitalon (1994, 177) mukaan kunnan elinkeinopolitiikan organisointiin on olemassa useita erilaisia mahdollisuuksia ja elinkeinopolitiikka riippuu paljon virka- ja luottamushenkilöiden kyvystä hahmottaa kunnan asema toimintaympäristössään. Kunnan elinkeino-organisaatiolta edellytetäänkin ulos- ja sisäänpäin suuntautunutta toimintakykyisyyttä sekä sen tulee kyetä myös suoraan toimintaan yrittäjien kanssa (Uusitalo, 1994, 177).

Kaikkien erilaisten elinkeinopolitiikan organisointimallien toimivuuden edellytyksenä tuloksellisuuden näkökulmasta pidetään kunnan elinkeinopolitiikan tavoitetasoa, niissä toimivien ihmisten ammattitaitoisuutta ja asiantuntemusta sekä yrittäjien ja kunnan virkamiesten välisiä toimivia ja luottamuksellisia suhteita. (Kahila 1997, 103; Uusitalo 1994, 186.)

Linjaorganisaatiota pidetään kunnissa perinteisenä elinkeinopolitiikan organisointimallina, jossa kunnan ylin johto ja toimihenkilöt hoitavat elinkeinopolitiikan käytännön toteuttamisen. Linjaorganisaatiolle on ominaista, että kunnan elinkeinopolitiittiseksi organisaatioksi on olemassa eri kunnittain vaihtelevia rakennevaihtoehtoja (Hoikka 1985, 34). Linjaorganisaatiossa kunnan ja yrittäjien välillä saattaa olla olemassa erilaisia toimikuntia, joiden tarkoituksena on kunnan ja yrittäjien välisen yhteistyön kehittäminen ja tiedonkulku. Linjaorganisaatiomallissa kunnan elinkeinopolitiikan suunnittelu on kunnanhallituksen tehtävä, mikäli vastuuta ei ole siirretty alemmille toimielimille. Elinkeinopolitiittisen suunnittelun tavoitteista ja toteuttamisesta päättää kunnanvaltuusto. (Kahila 1997, 101.)

Linjaorganisaatiota pidetään luonteeltaan jäykkänä ja päätöksentekomuodoltaan hitaana organisoitumisen muotona. Linjaorganisaation toimivuus ja toimintatehokkuus kuitenkin riippuvat organisaatiossa toimivien henkilöiden tiedon määrästä ja käytöstä. (Kahila 1997, 101.) Uusitalon (1994, 185) mukaan syyt linjaorganisaation hitauteen ovat kunnallishallinnon julkisuus ja asioiden monivaiheinen käsittely. Hän väittää, että jo tieto prosessin pitkittymisen mahdollisuudesta vaikuttaa ehkäisevästi elinkeinojen kehitys-

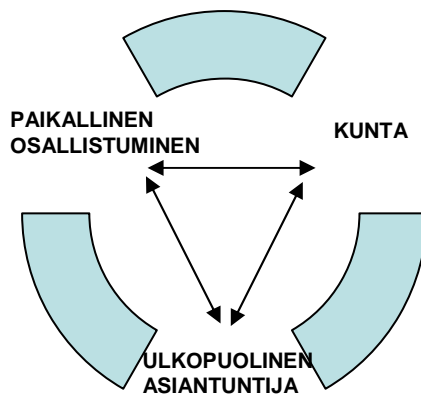
työhön. Kuitenkin linjaorganisaatio voi olla tarvittaessa joustavakin, jota osoittavat kaikista organisaatioista saadut hyvät ja huonot kokemukset. Hoikan (1985, 30-32) mukaan ratkaisevinta on luottamushenkilöiden tavoitetietoisuus ja toimihenkilöiden asiantuntemus. Uusitalon (1994, 181) mukaan linjahallinnon keinot ovat kuitenkin usein osoittautuneet riittämättömäksi elinkeinopolitiikassa. Tehottomuus voi johtua alan virkahenkilöiden puutteesta, läheisten toimijoiden vähäisestä yhteistyöstä, luottamushenkilöiden pinnallisesta mukanaolosta, päätöksenteon hitaudesta tai elinkeinojen liian sektorimaisesta tarkastelusta.

Elinkeinopolitiikan yhteistyömallissa kunnan ja yrittäjien välille organisoidaan toimielin, jonka jäsenenä ovat elinkeinoelämän ja kunnan edustajat. Kunnan ja yrittäjien välille on kunnissa voitu perustaa erityinen elinkeinoneuvottelu- tai toimikunta yhteiseksi keskustelufoorumiksi. Yhteistyömallin soveltamisessa painottuu elinkeinoilmaston merkitys, koska mallin toimimiselta edellytetään yrittäjien ja kunnan virkamiesten välistä luottamusta. Yhteistyömallissa kunnan ja yrittäjien välinen yhteistyö tiivistyy osapuolten väliseksi tiedonvaihdoksi. Yhteistyömallissa yrittäjät odottavat kunnalta nopeaa asioiden käsittelyä, virkamiesten avoimuutta, kommunikatiivisuutta, yhteistyökykyisyyttä, elinkeinoelämän tuntemusta sekä selkeää ja tehokasta organisaatiota. (Kahila 1997, 102; Uusitalo 1990, 97.) Elinkeinopoliittisten suunnitelmien ajanmukaisuuden näkökulmasta kunnan ja yrittäjien välillä edellytetään jatkuvaa tiedonvaihtoa. Yhteistyön työskentelytapoina ovat esimerkiksi tiedon vaihto, suunnittelu- ja toteutusyhteistyö, tiedotus- ja vaikutusyhteistyö sekä elinkeinopoliittiset erityiskysymykset. (Hoikka 1985, 44.)

Elinkeinopolitiikan projektimallissa pyritään kehittämään ja edistämään kunnan työllisyyttä ja elinkeinoja. Elinkeinojen kehitystyössä täyttyvät usein lähes kaikki projektin eli hankkeen perustamisedellytykset (Uusitalo 1994, 181). Kehittämishankkeet mahdollistavat uuden ilmapiirin toteuttamisen kohdistamalla osallistumista kunnanvaltuutettujen ja yrittäjien suuntaan sekä irrottautumisen linjaorganisaation periaatteista ja ajatuksista. Kehittämishankkeet voivat luoda myös myönteisen elinkeinoilmaston. Elinkeinopolitiikan pitkäjänteisyyden näkökulmasta, projektimallin heikkoutena voi olla liian lyhytjänteisen elinkeinopolitiikan toteuttaminen, mutta sen mahdollisuutena ovat luovuus ja joustavuus. (Kahila 1997, 101-102.)

Linnamaan mukaan (1995, 63-64) projektitoimintaa pidetään joustavana tapana toteuttaa elinkeinopolitiikkaa, aikaansaada asennemuutosta, edistää yhteistyötä ja kohdistaa toimintaa yritystoiminnan keskeisille osa-alueille. Usein projektit toteutetaan kuntaryhmien yhteistyönä, koska yksittäisen kunnan resurssit ovat liian pienet projektien toteuttamiseksi. Yhteisprojektien ongelmiksi ovat osoittautuneet esimerkiksi tavoitteiden ristiriitaisuus, resurssien vähäisyys, pohjatietojen keräilyn aikaa vievyys, johtavien virkamiesten kiireisyys, projektiin sitoutuneisuuden puuttuminen ja tulosten seurannan puutteellisuus. Lisäksi kaikkia tarpeellisia ryhmiä on ollut vaikea saada mukaan, koska kuluja on pidetty suurina ja osallistumista ajan hukkaamisena.

Kehittämishankkeiden menestyminen perustuu Almåsin (1985) (viitattu Uusitalo 1994, 182-184) mukaan paikallisten toimijoiden, kunnan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden tai aloitteentekijöiden yhteistyöhön. Almåsin mukaan kolmio toimii alueilla, joissa esiintyy paljon työttömyyttä, uusien yritysten perustaminen on vähäistä ja alueella vallitsee negatiivinen muuttoliike. Hanketoiminnan lisääntyminen ilmentää yhteisöllisyyden ja yhteistyöhön perustuvan kehittämisen kasvavaa tarvetta. Hankkeen luonteeseen kuuluu, että kehittämistoimia tarkastellaan asukkaan, yrittäjän ja yritystoimintaa aloittavan näkökulmasta. Hanke- ja projektityöhön liittyvinä ongelmina on havaittu osaamattomuutta ja työtavan vierastamista sekä byrokraattisia asenteita ja jäykkyyttä. (Kuvio 9)



KUVIO 9. Paikallisen kehittämistyön välttämätön kolmio (Uusitalo 1994, 182)

Kunnan yhtiömallilla tarkoitetaan kunnan tai kuntien omistamaa yhtiötä, joka toimii tavallisen osakeyhtiön tapaan. Yhtiömallin tavoitteena on nopeuttaa elinkeinopolitiikan toteuttamisen joustavuutta, päätöksentekoa, toiminnan taloudellisuutta ja yrityksille suunnattujen palvelujen yhtenäistämistä. (Kahila 1997, 102-103.)

Kunnalliset elinkeinoyhtiöt voidaan jakaa niiden toimintojensa perusteella 1) teollisuus-kiinteistöosakeyhtiöihin, 2) yrityspalveluyhtiöihin eli kunnallisiin kehittämissyhtiöihin ja 3) kehitysyhtiöihin. Yrityskiinteistöyhtiö järjestää kunnan omistamia teollisuus- ja palvelutiloja yrittäjien käyttöön, yrityspalveluyhtiö hoitaa elinkeinoasiamiehen toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä ja kunnallisten kehitysyhtiöiden pääasiallinen tehtävä on sijoittaa riskipääomaa toimintaansa aloittaviin tai uudistaviin yrityksiin. Yhtiöt voivat osallistua myös tuotekehitykseen, tuoteideointiin, markkinointiin ja liikkeenjohdon konsultointiin sekä ne antavat muille yrityksille asiantuntijapalveluja. (Uusitalo 1994, 184-185.) Hoikan (1985, 42) mukaan kehitysyhtiömallilla on todettu olevan merkitystä perinteisillä kehitysalueilla ja taantuvilla teollisuuspaikkakunnilla aloittavien sekä toimivien pk-yritysten toiminnan edistäjinä.

Kunnan elinkeinopoliittisen yhtiömallin heikkoutena on päätöksenteon irrallisuus kunnan muusta toiminnasta ja hallinnosta. Yhtiöllä on mahdollisuus valita myös itsenäisesti tehtäviään, joissa ei huomioida kunnan ja yrittäjien näkökulmia (Kahila 1997, 102-103). Lisäksi ongelmana on, ettei kunta voi yleisen toimialansa perusteella harjoittaa yhtiön osakkaana toimialaansa kuulumatonta toimintaa (Uusitalo 1994, 186).

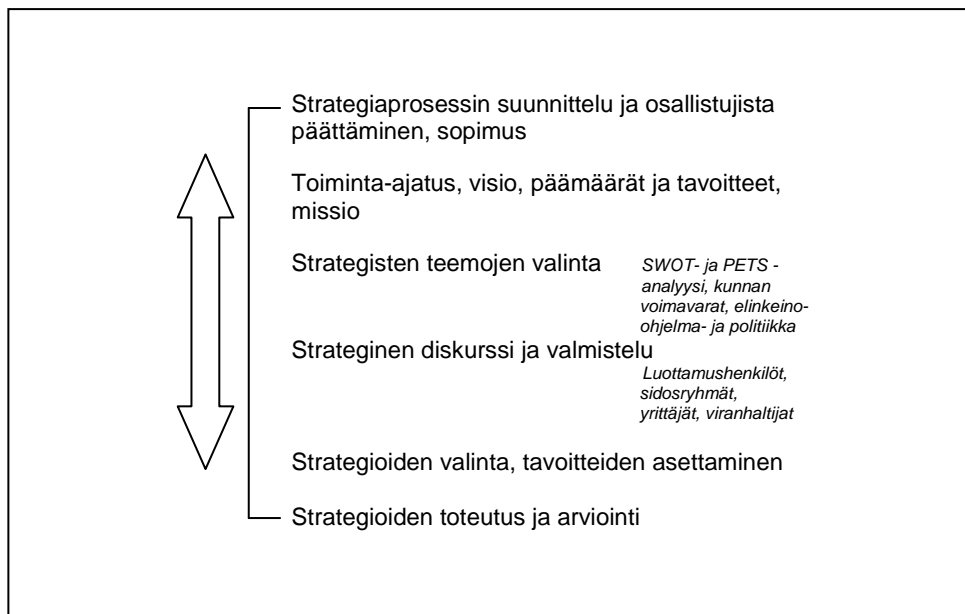
Public-private partnership -yhteistyö kuvastaa kunnan ja yrittäjien projektinomaista ja dynaamista yhteistyötä. Laajasti määriteltyyn yhteistyöhön verrattuna public-private partnership -yhteistyö on tavoitteellista ja päämääräsuuntautunutta toimintaa, jossa yksityisen sektorin tavoitteet ovat taloudelliseen voittoon pyrkiviä, kun taas julkisen sektorin tavoitteet ovat kehittämistavoitteita tukevat päämäärät. Public-private -yhteistyö edellyttääkin toimijoilta riittäviä taloudellisia ja inhimillisiä resursseja sekä joustavia päätöksentekoon ja yhteistoimintaan kykeneviä organisaatioita. (Ruokangas 1997, 9.)

Uusitalo (1990) erottaa kunnan ja yrittäjien välillä erilaisia yhteistyötyyppejä erilaisten vuorovaikutustapojen näkökulmasta. Kunnan ja yrittäjien välistä tarpeenmukaista ja satunnaista yhteistyötä luonnehtii passiivisuus, koska tilanteessa tehdään vain välttämätön. Organisaation erilaisuuteen perustuva yhteistyö pohjautuu olettamukseen, jonka mukaan organisaatiot eivät ole samantasoisia kumppaneita. "Tarttis tehrä jotain" -tilanteessa elinkeinopoliittista tilaa luonnehtii vaatimuksiin ja erilliseen toimintaan perustuva vuorovaikutus ja yliorganisoidussa yhteistyössä kuntaan on perustettu tilapäisiä toimikuntia jo ennestään hierarkkiseen ja sektorimaiseen organisaatioon. Yhteistyötyyppinä

jäntevä ja jatkuvanluonteinen yhteistyö merkitsee sitä, että yrittäjien ja kunnan välinen vuorovaikutus on säännöllistä ja yhteistyö on organisoitu riittävällä tasolla sekä yrittäjät ovat mukana kunnan paikallisessa kehittämisessä. (Uusitalo 1990, 99-101.)

### 3.2.2 Kunnan elinkeinopolitiikan sisäinen suunnittelu

Elinkeinopolitiikan suunnittelussa on korostettu strategisen suunnittelun merkitystä. Strategia ja strateginen suunnittelu voidaan määritellä erilaisilla tavoilla eri näkökulmista. Ranniston (2005) väitöskirjassa strategia määritellään tavoitteelliseksi ja tulevaisuuteen suuntautuvien strategisten suunnitelmien kokonaisuudeksi. Ranniston (2005, 78) mukaan strategian tehtävänä on luoda toiminnalle johdonmukaisuutta ja se edellyttää organisaatiossa käytävää keskustelua, jotta se toteutuisi käytännön toiminnassa. Ilman keskustelua toimijat eivät kykene tekemään oikeita valintoja muuttuvissa olosuhteissa. Hänen mukaansa strategialla otetaan kantaa myös kunnan suhteesta läheisiin sidosryhmiin ja siinä linjataan mahdollisesti myös alueet, joilla kunta ei toimi. (Kuvio 10)



KUVIO 10. Strategisen suunnittelun malli (Rannisto 2005, 75; Haveri 1994, 104-108)

Sotarauta (1997, 1-2) erottaa strategisessa suunnittelussa klassisen strategisen suunnittelun ja prosessia ja kommunikaatiota korostavat lähestymistavat. Klassinen strateginen suunnittelu perustuu rationaalisen suunnittelun menetelmiin, millä käytännössä tarkoitetaan sitä, että tavoitteita pidetään yksiselitteisinä ja suunnittelussa päätetään etukäteen siitä, mikä on tärkeää ja mikä ei. Klassisen strategisen suunnittelun taustalla



oletetaan myös, että kaikkien toimijoiden tulisi olla samaa mieltä ongelmista ja ongelmien ratkaisustrategioista. Lisäksi siinä oletetaan, että toimijoiden tulisi toteuttaa yhteisiä strategioita omalla toiminnallaan, eikä suunnittelussa kiinnitetä huomiota laatuun, kommunikointiin eikä oppimiseen.

Prosessia ja kommunikaatiota korostava strateginen suunnittelu painottaa vuorovaikutteisuutta, jonka lähtökohtana on hyväksyä erilaiset näkökulmat ja tavat nähdä asioita. Suunnittelu on luonteeltaan yhteisöllistä ja siinä huomioidaan tilannesidonnaiset muutokset, strategioiden toimivuus, onnistuneisuus ja palautteen hankkiminen. Kommunikatiivisen suunnittelun tavoitteena on siten etsiä strategioille uusia muotoja tasapainottelemalla ja yhdistämällä erilaisia strategioita ja niiden taustalla vaikuttavia intressejä. Kommunikatiivinen suunnittelu korostaa yhteisymmärryksen löytymistä ja elinkeinopolitiikassa sillä tuetaan mahdollisuuksia ymmärtää myös muiden toimijoiden logiikkaa ja tarpeita. (Sotarauta 1996, 4.)

Paikallisten kehittämisstrategioiden näkökulmasta kunnalla on keskeinen rooli niiden muodostamisessa ja toimeenpanossa. Kehittämisstrategiat perustuvat paikalliseen näkökulmaan, jossa kulttuurilla ja yhteisöllisyydellä on keskeinen merkitys. Paikallisten kehittämisstrategioiden tavoitteena on pyrkiä vahvistamaan paikallista vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä syventämään paikallista työnjakoa, identiteettiä ja sidoksia. Niillä tarkoitetaan myös prosessia, jonka aikana kunta ja muut paikalliset organisaatiot yhdistävät olemassa olevat resurssit ja ryhtyvät yhteistoimintaan toistensa ja yksityisen sektorin kanssa. Niiden lähtökohtana on, että strategia vastaa kuntayhteisön toimintojen sopeuttamista ympäristöönsä pitkällä aikavälillä ja organisaation ja sen ympäristön välille luodaan suhteita. Kehittämisstrategioiden vaikuttavuuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin paikallisen yhteisön rakenne soveltuu yhteen ympäristön kanssa. Suunnittelu edellyttää kykyä löytää ja yhdistää yhteisön kilpailulliset vahvuudet, pitkälle suuntautuvaa visiota, joustavaa päätöksentekoa ja allokoituja resursseja. (Haveri 1994, 109; Haveri 1991, 108-111.)

Strategisen suunnittelun toteuttamisessa korostetaan yritysten roolia, koska yritykset omaavat roolit strategisen suunnittelun ja toteuttamisen kohderyhmänä sekä tavoitteiden toteuttajina. Lakson (2000, 3-5) mukaan yrityslähtöistä kehitystä on kuitenkin vaikea hallita julkishallinnosta käsin. Ikolan ym. (2004, 57-63) mukaan kunnan strategisen

suunnittelun alkuvaiheen alussa arvioidaan ne tilanteet, joissa kunnan omat resurssit ja osaaminen eivät ole riittäviä. Sen vuoksi yhteistyö eri sidosryhmien kanssa mahdollistaa paremman perustan elinkeinopoliittikan toteuttamiselle. Strategisessa suunnittelussa luonteva keskusteluyhteys parantaa lisäksi mahdollisuutta reagoida riittävän ajoissa elinkeinopoliittisen tilanteen muuttumiseen.

Kunnan elinkeinopoliittinen suunnittelu voidaan jakaa lisäksi tavoite-keino- ja vaiheittain etenevään suunnitteluun. Tavoite-keino -suunnittelu, synoptinen suunnittelu, etsii aina optimaalista kokonaisratkaisua ja erottelee tavoitteet ja keinot toisistaan. Suunnittelu on luonteeltaan rationaalista eikä siinä aseteta painoarvoa suunnitteluprosessin laadulle. Vaiheittain etenevässä suunnittelussa, inkrementalismisessä suunnittelussa, ongelmat ratkaistaan sitä mukaa, kun ne tulevat vastaan. Siinä hyödynnetään myös suunnittelun aikana jatkuvaa oppimista. Inkrementalismisessä suunnittelussa toiminnan päämäärät arvioidaan uudestaan jokaisen päätöksen ja olosuhteissa tapahtuneen muutoksen jälkeen sekä siinä huomioidaan saatujen kokemusten lisäksi tietojen ajankohtaisuus, jonka jälkeen määritellään prosessin jatkotoimenpiteet. Vaiheittain etenevälle suunnittelulle on ominaista, että käytännön tasolta saatavan tiedon tuottaminen on jatkuvaa ja uuden informaation annetaan vaikuttaa välittömästi päätöksiin ja realistiseen tilanteeseen. (Ollila 1987, 80-85.) (Kuvio 11)

**Tavoite-keino** -suunnittelu sopii tilanteisiin, joissa

- voidaan löytää selvä tavoitetila, johon pyritään
- pyritään laajoihin päätöksiin ja kokonaisvaltaisiin suunnitelmiin
- suunnittelu ympäristö on tunnettu ja selvästi rajattu
- organisaation mahdollisuudet vaikuttaa ympäristöönsä ovat suuret
- toimenpiteiden vaikutusten ennustaminen on helppoa
- jännityksiä ja yhteensopimattomuuksia ei haluta ja ne poistetaan suunnittelulla; suunnittelu etukäteen tehdyn mallin mukaan

**Vaiheittain etenevä** suunnittelu sopii tilanteisiin, joissa

- tavoitteellisuuden sijasta pyritään poistamaan havaittuja ongelmia
- suunnittelu ympäristö on monimutkainen ja vaikeasti rajattavissa
- organisaatio mukauttaa toimintansa ympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan
- toimenpiteiden syy-seuraus -suhteet, vaikutusten ennustaminen, mittaaminen ja kesto aika ovat vaikeita tietää
- jännitykset ja yhteensopimattomuudet ovat toivottuja ja ne muodostuvat käyttövoimaksi suunnittelulle; toisinaan pyritään luomaan jännityksiä
- ei selvää mallia suunnittelun käytännön toteutuksesta

KUVIO 11. Tavoite-keino -suunnittelu ja vaiheittain etenevä -suunnittelu (Ollila 1987, 85; 95)

Sotarauta ja Linnamaa (1997, 201) kuvaavat, että elinkeinopolitiikasta on tullut niin sanotusti joukkuelaji, jossa erilaisten intressien ja tavoitteiden välinen kommunikaatioprosessi voi osoittautua vaikeaksi. Heidän mukaansa kehittämisessä vallitsevat strategisen suunnittelun ajattelumallit, jotka johtunevat aiemmista suunnittelussa saaduista kokemuksista ja yleisestä hallitsevasta strategianäkemyksestä. Sen sijaan verkostomaisen toimintamallin myötä, he painottavat suunnittelussa enemmän kommunikatiivista näkökulmaa ja huomion kiinnittämistä prosessien laatuun. He väittävät, että perinteinen strateginen suunnittelu, verkostomaisuus ja vuorovaikutteisuus, eivät niveltäisi hyvin yhteen.

### 3.2.3 Suunnittelun ongelmia

Aaltonen ja Ikävalko (2002, 415-418) ovat todenneet tutkimuksessaan, että tehokas kommunikatiivinen suunnittelu ei takaa kuitenkaan strategian menestyksellistä toteuttamista. Heidän mukaansa useat osallistujat olivat ymmärtäneet strategian tärkeyden ja sen termin, mutta strategian toteutuksen ongelmat ilmenivät, kun strategiset kysymykset liitettiin osaksi käytännön päätöksentekoa. Tutkimuksen tuloksena strategioiden konkreettinen toteuttaminen koettiin haastavana ja vaikeasti erotettavana rutiininomaisesta työskentelystä.

Sotarauta (2004, 21; myös Kolzow 1999) painottaa strategian toteuttamisessa sen merkityksen ymmärtämistä. Sotarauta (2004) tarkoittaa strategisen mustan aukon syntymisellä tilannetta, jossa strategiaa ei hyödynnetä riittävästi toiminnan suuntaajana ja koordinoijana. Strategisen mustan aukon -tilanteessa toimenpiteiden suhdetta visioon ja strategisiin tavoitteisiin ei ole pohdittu riittävästi, joka johtaa siihen, että käytännön konkreettinen toteuttaminen ja strategiat elävät niin sanotusti omaa elämäänsä. Haverin (1994, 120) mukaan strategisen suunnittelun kyky, vision luominen ja tulevaisuuteen suuntautunut suunnittelu vaativat kykyä ajatella strategisesti. Hän tarkoittaa sillä myös kykyä hahmottaa sitä, kuinka erilaiset muutokset tai eri sektoreiden poliittinen päätöksenteko yhteisössä voi vaikuttaa myös muiden osapuolien toimintaan ja kehitykseen.

O'regan ja Ghobadian (2002, 665) ovat todenneet, että eri organisaatioiden välisessä strategisessa suunnitteluprosessissa ongelmia ovat aiheuttaneet organisaatioiden sisäsyntyiset tekijät ja organisaatioiden ulkopuolelta vaikuttavat tekijät. Pienyritysten nä-

kökulmasta ongelmia ovat tuottaneet kommunikaation ja keskustelun puutteellisuus, toteutettavien strategioiden käytännön toimeenpanon hitaus, rajalliset työntekijäresurssit, strategioiden vaikea ymmärtäminen ja yhteistyön tehoton toteuttaminen. Ulkosyntyisiä ongelmia ovat tuottaneet strategioiden toteuttamista häiritsevät kriisit ja ulkopuolelta vaikuttavien uusien tilanteiden ja ongelmien puutteellinen ennakoiminen. Lakson (1996, 51) mukaan yrittäjien tulisikin olla mukana kaikissa suunnittelun vaiheissa ja kaikilla tasoilla, koska silloin voitaisiin edistää myös yrittäjien sitoutumista. Keskeisintä hänen mukaansa on kuitenkin, että suunnittelun ei tulisi jäädä kuntien viranhaltijoiden väliseksi yhteistyöksi, vaan mukaan olisi saatava monipuolista osaamista. Sen sijaan onnistunut strateginen suunnittelu edellyttää toimijoilta kykyä tunnistaa eri organisaatioiden päämäärien ja strategioiden yhtymäkohtia ja eri organisaatioiden välisiä yhteyksiä sekä tunnistaa keskeiset organisaatiot, niiden erilaiset toimintalogiikat ja päämäärät sekä luoda prosessi, jossa etsitään yhteistyön mahdollisuuksia (Sotarauta 1996, 12).

### 3.3 Elinkeinoilmasto kunnan ja yritysten suhteiden ilmentymänä

#### 3.3.1 Kunnan elinkeinoilmasto ja sen piirteet

Kunnan elinkeinopoliittinen ilmasto koostuu elinkeino- ja yrittäjyysilmastosta. Elinkeino- poliittisen ilmaston käsitteellä kuvataan kunnan henkisiä elinkeinopoliittisia valmiuksia ja se kuvastaa elinkeinopolitiikan valmisteluun ja toimeenpanoon osallistuvien organisaa- tioiden ja niitä edustavien henkilöiden keskinäisiä suhteita. Elinkeinoilmaston todetaan olevan sitä parempi, mitä yhdensuuntaisemmin eri elinkeinopoliittiset intressipiirit koke- vat kunnan elinkeinopoliittiset tavoitteet. Elinkeinoilmastolla tarkoitetaan siten sitä, mil- laisia ovat elinkeinopolitiikkaan osallistuvien ryhmien ja yksilöiden väliset suhteet, mil- laisia ovat suhteet sidosryhmiin sekä miten suhtaudutaan elinkeinopolitiikkaan ja sen harjoittajiin. Elinkeinoilmaston näkökulmasta merkityksellisenä pidetään kunnan, yri- tysten ja yrittäjien välisiä suhteita. (Hietala, 1987, 123; Ollila, 1987, 69-70)

Elinkeinoilmasto koostuu yritysten edustajien näkökulmasta Ollilan (1987, 71-76) mu- kaan tiedon kulusta, luottamuksesta ja yrittäjyysilmapiiristä, jotka kuvaavat myös elin- keinopoliittisten toimijoiden keskinäisten suhteiden tilaa ja luonnetta sekä yrittämiseen innostavaa ympäristöä. Elinkeinoilmaston käsite voi olla myös mielikuva-asia, jota on mahdollista mitata ja analysoida, ja se on luonteeltaan hitaasti muuttuva (Hietala 1987, 123).

Positiivinen elinkeinoilmasto edellyttää kunnalta aktiivista tiedottamista elinkeinoelämän kehittämistä koskevista toimenpiteistään ja sitä, että se huomioi myös muiden toimijoi- den tarpeita ja tavoitteita toimenpiteiden suunnittelussa. Hyvän elinkeinoilmaston piir- teisiin sisältyy myös, että kunta vaikuttaa elinkeinotoiminnan kannalta oleellisiin asioihin välittömästi tarpeen vaatiessa, yritykset luottavat kunnan hallinnon toiminnan ennustet- tavuuteen ja siihen, että kunnan päättäjät tekevät niin sanotusti parhaansa elinkeino- politiikan hyväksi ja kohtelevat yrityksiä sekä muita elinkeinoryhmiä tasapuolisesti. Po- sitiivisella elinkeinoilmastolla voidaan kyetä vaikuttamaan yritystoiminnan pysyvyyteen kunnassa, motivoimaan yrittäjiä, parantamaan yritysten keskinäisiä yhteistyön mahdol- lisuuksia ja kuntaa panostamaan resursseja elinkeinoelämän edellytysten kehittämi- seksi. (Ollila 1987, 37-38. )

Wuoren ym. (1999) tutkimuksen mukaan kunnan elinkeinopoliittinen ilmasto säätelee osaltaan mahdollisuutta päästä mukaan vaikuttamaan kunnan elinkeinopoliittisiin prosesseihin. Hyvän elinkeinopoliittisen ilmaston omaavassa kunnassa eri toimijoilla on suhteellisen vapaa pääsy näihin prosesseihin. Positiivisen elinkeinoilmaston kunnassa toimeenpanossa suositaan sellaisia organisaatiomuotoja, joissa voi olla edustettuna mahdollisimman monen elinkeinopoliittisen toimijan edustaja. Vastaavasti negatiivisessa elinkeinoilmastossa yritykset on saatettu asettaa arvojärjestykseen kunnan viranhaltijoiden ja poliittisten päättäjien silmissä sen mukaan, mikä on yritysten työllistävä merkitys kunnassa. (Wuori ym., 1999, 24.)

Wuoren ym. (1999, 63) tutkimuksessa elinkeinoilmastoa kuvaavina muuttujina käytettiin 1) kunnan halukkuutta yhteistyöhön paikallisen elinkeinoelämän kanssa, 2) yrittäjien halukkuutta yhteistyöhön kuntahallinnon kanssa, 3) suhtautumista eri toimialojen yrityksiin tasapuolisesti, 4) suhtautumista pieniin ja suuriin yrityksiin sekä vanhoihin ja uusiin yrityksiin tasapuolisesti sekä 5) valtapuolueiden suhtautumista yrityksiin tasapuolisesti. Elinkeinoilmastoa kuvaavana tekijänä käytettiin myös valtuustossa olevien puolueiden 6) poliittista yksimielisyyttä.

Wuoren ym. (1999, 83-84) tutkimuksen mukaan isoissa, lähellä maakuntakeskuksia sijaitsevilla kunnissa aloitteellisuuden painopiste yhteistyön osalta on siirtynyt yrityksiin päin ja syrjäseutujen pienissä kunnissa aloitteellisuuden painopiste on vastaavasti kuntaorganisaatiolla. Kunnan elinkeinopoliittisen ilmaston todetaan ohjaavan sitä, miten kunnan elinkeinopoliittinen tilanne nähdään elinkeinopoliittisissa prosesseissa ja miten tilanteeseen reagoidaan. Kunnan eri elinkeinopoliittisten toimijoiden keskinäiset suhteet vaikuttavat siihen, millainen kuva kunnan elinkeinopoliittisesta tilanteesta välittyy kunnan elinkeinopoliittisiin prosesseihin.

Hietala (1987, 126) on mitannut tutkimuksissaan elinkeinoilmastoa yrittäjille suunnattujen asenneväittämien avulla. Elinkeinoilmaston ulottuvuuksista Hietala korostaa kaikkien olennaisimpana yrittäjien kykyä luottaa kunnan johtoon ja kunnan yrittäjälähtöistä toimintaa ja tukea. Faktorianalyysin tuloksiin vaikuttaa olennaisesti se, mitä muuttujia analyysiin on sisällytetty ja millä asenneväittämillä elinkeinoilmastoa on pyritty mittaamaan. (Hietala 1987, 126.)

Kunnan elinkeinoilmasto ei ole käsitteenä Ollilan (1987, 69) mukaan kovinkaan tarkasti määriteltävissä. Kun puhutaan kunnan yrittäjäystävällisyydestä tai yrittäjävihamielisyydestä, luonnehditaan kunnassa vallitsevaa elinkeinoilmastoa. Positiivinen elinkeinoilmasto edesauttaa sitä, että informaation kulku sijaintitekkijöiden kysynnästä ja tarjonasta sekä niissä tapahtuvista muutoksista on molemminpuolista. Yritykset pitävät hyvää elinkeinoilmastoa vähintäänkin yhtä tärkeänä kuin reaalisia sijaintitekkijöitä (Ollila 1987, 71).

### 3.3.2 Elinkeinoilmaston vaikutukset

Yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta elinkeinoilmaston ongelmat liittyvät usein kunnan virkamies- ja/tai luottamushenkilöjohtoon, mutta ongelmat yrittäjäyysilmastossa saattavat heijastua myös elinkeinoilmastoon. Hietala (1987, 129) arvioi, että elinkeinoilmasto riippuu yksittäisistä ihmisistä ja näiden välisistä suhteistariippumatta niiden poliittisesta suuntautumisesta.

Kunnan elinkeinoilmasto vaikuttaa monin eri tavoin elinkeinopolitiikan onnistumiseen. Kunnan ja yritysten luottamukselliset välit auttavat kuntaa saamaan reaaliaikaista tietoa yritysten suunnitelmista. Elinkeinoilmasto vaikuttaa siihen, miten yritykset ovat valmiita tulemaan elinkeinopoliittisia toimenpiteitä vastaan ja voidaanko yritysten ideoita hyödyntää kunnan elinkeinopolitiikassa. Elinkeinoilmastolla on vaikutusta välillisesti kunnan imagoon, kunnassa viihtymiseen ja sen myötä poismuuttohalukkuuteen. (Hietala 1987, 133; Kautonen 1991, 25). Vastaavasti hyvä elinkeinoilmasto edellyttää myös yrittäjiltä keskinäisten suhteiden kunnossa olemista. Kilpailutilanteen, kateuden ja muiden eri ongelmien aiheuttamat ongelmat saattavat ilmetä yhteistyökyvyttömyytenä. Henkilösuhteita ja niissä ilmeneviä ongelmia voidaan siten pitää elinkeinoilmaston syntymistä estävänä tekijänä. (Ollila 1987, 76.)

Wuoren ym. (1999, 21-22) tutkimuksessa todetaan, että paikkakunnan elinkeinoilmaston luonnetta määrittävät alueen tuotannollis-poliittiset perinteet ja taustalla oleva yhteiskunnan taloudellisen osajärjestelmän kehitys. Tuotantokulttuurin ja poliittisen järjestelmän muodostaman systeemin elinkeinopoliittinen merkitys ilmenee siten, että se määrittää paikallisen kuntahallinnon ja elinkeinoelämän käsityksiä markkinoiden ja paikallishallintojärjestelmän välisestä suhteesta ja antaa viitteitä siitä, mikä merkitys kun-

nalliselle elinkeinopolitiikalle annetaan kunnan kehittämistyössä. Esimerkiksi paikkakunnan peruselinkeino ja sen edustajat sekä kunnan viranhaltijat kunnallispoliittisessa järjestelmässä voivat arvioida elinkeinopolitiikan merkitystä kunnan kehittämisen välineenä sen mukaan, mikä on paikkakunnan peruselinkeino tilalla kullakin hetkellä.

Wuori ym. (1999, 23-26) arvioivat, että kunnan vallitsevalla tuotantokulttuurilla ja poliittisella rakenteella on vaikutusta myös siihen, miten kuntahallinnossa arvotetaan erityyppisten elinkeinopoliittisten toimijoiden merkitystä yhteistyökumppanina. Elinkeinopoliittisen ilmaston merkitys voi näkyä myös siten, että sen luonne vaikuttaa eri toimijoiden käsityksiin harjoitetun elinkeinopolitiikan vaikutuksista. Ne toimijat, jotka eivät ole päässeet mukaan muotoilemaan elinkeinopolitiikan tavoitteita ja keinoja voivat suhtautua harjoitetun politiikan vaikutuksiin kriittisemmin kuin toimijat, jotka ovat osallistuneet elinkeinopolitiikan harjoittamiseen.

Hietala (viitattu Ollila 1987, 53-54) on tarkastellut yrityksen suhteelliseen koon vaikutusta neljän eri tyyppitapauksen kautta, joissa tilanteet ja niiden mukana yritysten kuntaan kohdistamat odotukset vaihtelevat. Hän luonnehtii, että pienessä kunnassa yrittäjien ja kunnan johdon välillä vallitsevat henkilökohtaiset kontaktit ja niiden välinen informaation vaihtuminen on molemminpuolista, sekä kunnassa vallitsevat edellytykset positiiviselle yhteistyölle. Pienen yrityksen asema isossa kunnassa saattaa olla päinvastainen. Isossa kunnassa pienyrittäjän ja kuntahallinnon suhteet ovat etäiset, eikä kunnan ja yrittäjien välillä ole henkilökohtaisia kontakteja. Lisäksi kunnan hallinto koetaan jäykäksi ja byrokraattiseksi. Suuren yrityksen tapauksessa isossa kunnassa yritys tuntee olevansa tasa-arvoisessa asemassa kunnan byrokratiaan nähden ja haluaa lähestyä kuntaa tasa-arvoisena kumppanina. Mikäli kunnan johto suhtautuu erityyppisiin yritysten odotuksiin negatiivisesti, tilanne saattaa heijastua negatiivisena elinkeinoilmastoon. Sen sijaan kunnassa oleva yksi suuri yritys suhteessa kunnan kokoon, on automaattisesti elinkeinopoliittinen vaikuttaja. Yrityksen odotukset muuttuvat tilanteessa osittain kunnan harjoittamaksi politiikaksi niin pitkään kunnes tilanne säilyy hyvänä.

### 3.3.3 Yrittäjyysilmasto, yrittäjäilmasto ja yritysilmasto

Yrittäjyysilmastolla tarkoitetaan suppeasti Hietalan (1987, 103) mukaan yrittäjien ja yritysjohtajien välisiä suhteita paikkakunnalla. Positiivisessa yrittäjyysilmastossa vallitse-



vat avoimet ja yhteistyöhön perustuvat suhteet yrittäjien kilpailusta huolimatta. Laajan merkityksen mukaan yrittäjyysilmaston todetaan kuvastavan yrittäjien välisten suhteiden lisäksi kuntalaisten käsityksiä, mielikuvia ja ennakkoluuloja yrittäjyydestä (Hietala 1987, 105).

Harisalon (1988) mukaan paikallistalouden ongelmissa on pohjimmiltaan kysymys panostenhaltijoiden henkisestä asennoitumisesta, niistä tekijöistä, joista paikallinen yrittäjyysilmasto rakentuu. Poliittinen ja taloudellinen epätasa-arvo, suoritusten korostamisen vieroksuminen, ei-tulevaisuuteen orientoituneisuus ja haluttomuus mekanististen suhteiden kehän murtamiseen nähdään hyvän talouden kehittymisen esteenä. Vastaavasti hyvän talouden rakentaminen edellyttäisi yhteisesti hyväksyttyä käsitystä niistä perusolettamuksista, jotka edistävät yrittäjyyttä, tukevat oppimista ja kokeilua sekä kannustavat riskinottoon.

Hietala (1987, 109-112) lähestyy yrittäjyysilmastoa henkilötason suhteiden, kontaktien, vuorovaikutuksen ja asenteiden näkökulmasta. Yrittäjyysilmaston komponentteina ja ulottuvuuksina Hietalan (1987) mukaan ovat

- 1) Yrittäjien välisten kontaktien määrä ja luonne. Mitä enemmän esiintyy yrittäjien välisiä kontakteja ja mitä läheisemmät yrittäjien väliset suhteet ovat, sitä positiivisempi on myös yrittäjäilmasto.
- 2) Henkilöön keskittyneisyys. Henkilöön keskittyneisyydellä tarkoitetaan ydinhenkilön huomattavaa vaikutusta yhteisössä ja luottamuksen rakentamisen vaatavuutta henkilökohtaisten kontaktien näkökulmasta.
- 3) Kliikkiytyneisyys. Kliikkiytyneisyyttä pidetään tavallisena yrittäjyysilmaston ongelmana ja sillä viitataan ryhmien väliseen epäluuloisuuteen sekä osallistumisen mahdollisuuksiin, valtakysymyksiin ja ryhmien välisiin suhteisiin.
- 4) Avoimuus ja sisäinen lämpiävyys. Nämä tekijät liittyvät toimijoiden suhtautumiseen jo olemassa oleviin yrityksiin, uusiin perustettaviin yrityksiin ja paikkakunnalle muuttaviin yrityksiin.
- 5) Aktiivisuus, asenteiden ja mielipiteiden muuttaminen teoiksi, jolla tarkoitetaan esimerkiksi asenteiden muuttumista yhteistyöstä yhteistoimintaan.
- 6) Yrittäjyysilmastomielikuvan sisäistämisen aste. Sisäistämisen aste voi vaihdella paikkakunnittain ja yksilöittäin. Sisäistämisen asteen näkökulmasta on oleellista,

että yhteisten kokemuksen kautta voidaan vaikuttaa toimijoiden ajatteluun ja toimintaan. Yrittäjyysilmaston parantuessa sen sisäistämisen aste voi kasvaa ja siitä voi tulla myös ideologiaan rinnastettava asia, jota pidetään tärkeänä ja siihen uskotaan.

Niittykankaan ym. (1994, 2) mukaan yrittäjäilmaston käsite tarjoaa mahdollisuuden havainnollistaa yrittäjyyden kehitykselle myönteisen yhteisen tahdon olemassaoloa ja siinä korostuu verkostosuhteiden ja henkilötason vuorovaikutussuhteiden merkityksellisyys. Yrittäjäilmastolla tarkoitetaan myös sitä, millaisia ovat elinkeinopolitiikkaan osallistuvien väliset suhteet ja millaisia ovat suhteet muihin sidosryhmiin sekä kuinka suhtaudutaan elinkeinopolitiikkaan ja sen harjoittajiin. Yrittäjäilmasto muodostaa yritystoiminnan kehittymisen ja kehittämisen henkisen perustan (Niittykangas & Pekkala, 1986, 2). Aineettoman toimintaympäristön kehittämisen näkökulmasta Kautonen (1991, 18) erottaa asenteet, arvot, mielikuvat, innovatiivisuuden ja jopa myytit. Siten yrittäjäilmasto voidaan käsittää myös osaksi näkymätöntä infrastruktuuria, joka luo paikallistalouteen osaltaan uutta yrittäjyyskapasiteettia (Harisalo 1988, 64).

Johannissonin (1978) mukaan (viitattu Niittykangas & Pekkala, 1986, 4) paikallinen yrittäjäilmasto koskee yrittämisen yleisiä edellytyksiä paikkakunnalla sellaisina kuin yrittäjät kokevat ne. Paikallinen yrittäjäilmasto vaikuttaa yrittäjien asennoitumiseen ja toimintaan sekä siihen, miten yrittäminen koetaan yhteisöelämän kokonaisuudeksi. Olosuhteiltaan yrittäjäilmastoa pidetään verrattain muuttumattomana ja käsitteenä se koskee monimutkaisia sosiaalisia olosuhteita toisistaan poikkeavissa ympäristöissä. (Niittykangas & Pekkala, 1986, 4).

Johannissonin (1984) yrittäjäilmaston ajatukset ja ulottuvuudet perustuvat yrittäjien uskomuksiin ja vuorovaikutussuhteisiin sekä lähiympäristön ilmapiiriä kuvaaviin tekijöihin. Hänen mukaansa tasa-arvon ja idealismin ulottuvuus kuvastaa työn arvostamista, yrittäjien välisiä vapaita suhteita, puolueetonta käyttäytymistä sekä yhteisten arvojen ja arvostusten olemassa olon tärkeyttä, kuten myös sitä, että yritysten kaikilla sidosryhmillä on samanlainen näkemys yrityksestä välineenä saavuttaa omat päämäärät. Joukkuehengen ja rakenteen ulottuvuudella viitataan vastuun tuntemiseen muita yhteisön jäseniä kohtaan ja heihin luottamiseen. Lähiyhteisössä vallitsee myös yrittäjien ja kunnan sekä yrittäjien välillä tiedonvaihtoa. Riskisuuntautuneisuuden ja intellektualismin

ulottuvuus korostaa myönteistä suhtautumista uusiin, outoihin ja innovatiivisiin asioihin sekä yritysten keskinäistä ideoiden vaihtoa. Ulottuvuudelle on ominaista muutoksenhakukykyisyys ja yksityisiin sekä yhteisiin hankkeisiin kannustava ilmapiiri, vaikka niihin liittyisikin riskitekijöitä. Suhtautuminen tulevaisuuteen sekä avoimuus yhteiskuntaa kohtaan käsittää kunnan päättäjien ja yrittäjien samansuuntaisen suunnittelun sekä yritysten välisen suunnittelun eri muodoissaan. Lähiyhteisön ilmapiirin näkökulmasta ulottuvuudelle on ominaista tietoisuus ympäröivän yhteisön merkityksestä yksittäisille yrityksille ja koko yhteisön kehittämiseksi. Päämääräsuuntautuneisuudella ja tavoitteellisuudella tarkoitetaan tavoitteellista ja päämääräsuuntautunutta toimintaa, joka heijastuu kaikkiin yhteisön jäseniin. Jännitykset ja konfliktit kuvastavat lähiyhteisön avointa ilmapiiriä ristiriitatilanteita kohtaan ja konfliktien ratkaisemisen merkityksen ymmärtämistä riittävän varhaisessa vaiheessa. (Johannisson 1984, 32-43.)

### 3.3.4 Yrittäjäilmaston vaikutukset

Hietala (1987, 114; myös Niittykangas 2003, 199) esittävät johtopäätöksenä, että positiivisen yrittäjyysilmaston kehittäminen ja toimivan yritysmiljöön rakentaminen ovat tehokkaampaa yrittäjyyden edistämistä, alue-, teollisuus- ja elinkeinopolitiikkaa kuin yksittäisten yritysten tukeminen.

Positiivisen yrittäjyysilmaston merkitys kunnalle liittyy niin sanotusti positiivisen endogeenisen kasvun kehän ominaisuuksiin. Positiivinen yrittäjyysilmasto synnyttää ja houkuttelee kuntaan uutta yrittäjyyttä, millä on kunnan työllisyyttä ja verotuloja lisäävä vaikutus. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta positiivinen yrittäjyysilmasto tukee pienyrittäjää, koska se voi korvata mahdollisesti puuttuvia suurtuotannon ja erikoistumisen etuja. Sosiaalisen pääoman lisääntymisen näkökulmasta toimiva yrittäjäyhteisö kerää, suodattaa, lisää, oppii ja sulattaa tietoa sekä luo valmiuksia yhteistyölle. Positiivista yrittäjyysilmastoa ja toimivaa yritysmiljöötä pidetään erityisen tärkeänä aloittavalle yritykselle. Tavallisen ihmisen näkökulmasta positiivinen yrittäjyysilmasto muokkaa asenteita ja käyttäytymistä yrittäjyyden suuntaan sekä vaikuttaa yrittäjyyden arvostamiseen ja ymmärtämiseen, joka omalta osaltaan lisää aloitteellisuutta, liikkuvuutta ja luovuutta. (Hietala 1987, 114.)

Niittykankaan (2003, 199) mukaan positiivisen ilmaston vallitessa yrittäjää arvostetaan, eikä yrittämistä koeta liian riskialttiiksi tai oman edun tavoitteluksi. Positiivinen yrittäjyysilmasto nostaa esiin yrittäjyyden malliesimerkkejä ja houkuttelee alueelle muuttavia yrittäjiä. Uusien yritysten syntyä helpottaa lisäksi se, että jo olemassa olevat yritykset suhtautuvat positiivisesti uusiin tulokkaisiin ja yrittäjyyden vahvistuminen koetaan uusien mahdollisuuksien luovana tekijänä kaikille alueella toimiville.

Harisalon (1988, 30) mukaan myönteisellä yritysilmapiirillä ja suotuisalla taloudellisella kehityksellä on voitu todeta olevan yhteyttä. Nurmen (2005, 43) kuntien arvoperheitä koskevassa tutkimuksessa yrittäjyyden esteiksi joissakin kunnissa oli korostunut heikko yrittäjyyden asenneilmapiiri, jonka vuoksi kunnissa ei siten ollut esiintynyt halukkuutta ryhtyä yrittäjiksi, yrittäjyyteen rohkaiseminen oli koettu vähäiseksi ja yrittäjyyden malliesimerkit olivat puuttuneet.

Nupposen (1986, 126) tutkimuksessa todetaan, että paikkakunnan yritysilmasto vaikuttaa ratkaisevasti yritysten toimintaympäristöön kunnissa. Hänen mukaansa yritysilmastossa on kyse yritystoiminnan henkisestä toimintaympäristöstä, jolla on suuri vaikutus elinkeinopolitiikan onnistumiseen. Yritysilmaston todetaan liittyvän paikkakunnalla vallitseviin asenteisiin ja mielipiteisiin yritystoiminnan mielekkyydestä. Omaksi tekijäksi voidaan erottaa kunnallishallinnossa vallitsevat asenteet, jotka ilmenevät esimerkiksi yritysystävällisenä päätöksentekona ja palveluhalukkuutena. Nupposen tutkimuksen esimerkkikuntien osalta yritysystävällisiä olivat sellaiset kunnat, joissa yrittämisen ja yrittäjyyden perinteet olivat pitkät. Yrittäjäystävällisissä kunnissa ei esiintynyt puutetta uusista yrittäjistä, koska yritystoiminnan harjoittaminen koettiin sosiaalisesti palkitsevaksi. Hänen mukaansa kuitenkin suurimmassa osassa tutkimuksen esimerkkikunnissa voitiin todeta olevan asenteellisia esteitä yritystoiminnan aloittamiselle. Esimerkiksi voimakkaasti maatilatalouteen nojautuvissa kunnissa ja vanhoilla suurteollisuuspaikkakunnilla yrittäjyyden puute oli koettu keskeiseksi kunnan kehityksen esteeksi.

## 4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin luokiteltavaa teemahaastattelua. Teemahaastattelua pidetään lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona, puolistrukturoituna menetelmänä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195). Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelujen avulla on mahdollisuus saada ja tuoda aiheeseen liittyviä asioita esille syvemmin, joustavammin ja kokonaisvaltaisemmin. Teemahaastattelutilanteessa haastattelu kohdennettiin tämän tutkimuksen näkökulmasta kolmeen eri teemaan, joita ovat 1) kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka ja sen kehittäminen, 2) kunnan ja pienyrittäjien välinen yhteistyö sekä 3) elinkeinoilmastoa käsittelevät kysymykset (liite 1). Haastatteluissa kaikille haastateltaville esitettiin samat aihepiirit eli teema-alueet. Teemahaastattelun etuna Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) mukaan on esimerkiksi se, että tarkkojen kysymysten asemesta haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, jolloin teemahaastattelu mahdollistaa huomioimaan ihmisten tulkintoja ja heidän antamiaan merkityksiä asioille, jotka syntyvät vuorovaikutustilanteessa. Lisäksi haastattelutilanteessa on mahdollisuus asettaa tarkentavia lisäkysymyksiä.

Tutkimuksen aineisto on koottu haastattelemalla Vieremän kuntaorganisaation edustajia ja kunnan alueen pienyrittäjiä. Sekundaarisena aineistona tutkimuksessa on käytetty Vieremän kunnan valtuuston päätösasiakirjoja, kunnan elinkeino-ohjelmaa ja sen toteutumisen seurantaraporttia. Empiirisen osan alussa tutkimusaineistona on käytetty tilastollisia tietokantoja ja raportteja. Tutkimuksen haastattelujen teemat on muodostettu tutkimuksen teoreettisen aineiston pohjalta, aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Teoriaosuuden rakentamisessa ja lähdekirjallisuudessa on tavoitteena ollut huomioida sen sopivuus tutkimuksen empiirisen kohdekunnan oletettuun nykyiseen elinkeinopoliittiseen tilanteeseen ja elinkeinopolitiikan harjoittamiseen, joka perustuu kohdekunnassa suurelta osin kunnan valtuuston hyväksymään elinkeino-ohjelmaan.

Haastateltavien henkilöiden valinnan perusteena painotettiin kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan tuntemusta sekä sitä, että kunnan ja yrittäjän välille on syntynyt jonkinlainen yhteistyösuhde. Kunnan haastateltavien osalta kaikki haastateltavat ovat yhteistyösuhteessa yrittäjiin säännöllisemmin tai kuntaorganisaation päätöksentekoa edustajan muodossa. Yrittäjien puolelta sopivien henkilöiden löytyminen oli haastavampaa, koska yrittäjältä vaadittiin myös kunnan elinkeinopolitiikan harjoittamiseen liittyvää tuntemusta ja kiinnostusta sen lisäksi, että kuntaan on muodostunut yhteistyösuhde. Yrittäjien haastateltavien osalta edettiin siten, että ensimmäisessä haastattelussa haastateltava ehdotti haastatteluun sopivaa seuraavaa henkilöä. Yrittäjien vastauksien näkökulma muodostuu pääasiassa kaupan ja palvelualan pienyrittäjien ja paikallisen yrittäjäjärjestelyn vastauksista.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 58-59) mukaan kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijasta *harkinnanvaraisesta näytteestä*, koska tilastollisen yleistyksen asemesta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin ja saamaan tietoa esimerkiksi jostakin paikallisesta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen eräänä tavoitteena oli saada seikkaperäistä tietoa kunnan harjoittamasta elinkeinopolitiikasta ja kunnan ja yrittäjien välisestä yhteistyöstä. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 59) toteavatkin, että myös muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. Kunnan haastateltavien osalta voitiin havaita tehtyjen haastattelujen perusteella lievää *saturaatiota* kuntaorganisaatiota koskevan osuuden osalta, vaikka haastateltavien määrä ei ollut suuri (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2000, 60). Tämän voidaan arvella johtuvan kunnan yhteisesti hyväksytystä toimintalinjasta ja siitä, että yhteydenpito yrityksiin ja yrittäjiin tapahtuu enimmäkseen tiettyjen viranhaltijoiden toimesta.

Kunnalle suoritetuissa haastatteluissa ilmenee viranhaltija-, hallitus- ja valtuustonäkökulma. Yrittäjien puolen haastateltavien osalta voidaan todeta, että heillä on yrittämisen lisäksi näkemystä ja kokemusta paikallisen kunta- ja seutu- sekä hanketason toiminnasta. Harkinnanvaraista näytettä voidaan arvostella myös harhaiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 60). Erityisesti tämän vuoksi yrittäjien puolelta vaatimuksena pidettiin jonkintasoista yhteyttä ja suhteen muodostumista kuntaan, jolla ei kuitenkaan tarkoiteta yrittäjää luottamushenkilönä tai luottamusjäsenen roolissa kunnan päätöksentekokeskuksissa.

Haastatteluissa esitettiin kuntaorganisaatiota koskeva osuus vain kunnan edustajille (liite 1). Muuten haastattelut aloitettiin kunnan elinkeinopolitiikan harjoittamista koskevilla kysymyksillä, jonka tarkoituksena oli johdattaa haastateltava aiheeseen syvemmin. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 107) jakavat esimerkiksi kysymystyypit laajoihin ja helppoihin avauskysymyksiin, jonka kautta haastattelussa edetään yhä tarkentaviin ja spesifimpiin kysymyksiin tekemällä myös tarkentavia lisäkysymyksiä, *suppilotekniikalla*. Haastattelujen aikaan voitiin havaita, että haastateltaville esitetyt teemakysymykset olivat kuntaorganisaation edustajille luontevampia ja helpompia kuin yrittäjähaastateltaville, jonka vuoksi kysymyksen alussa tulikin konkreettisesti selventää kysymystä esimerkiksi, *mitä kysymyksellä tarkoitetaan käytännössä*.

Haastatteluista kaksi ajankohtaa sovittiin suullisesti tapaamalla haastateltava ja muille lähetettiin ensimmäiseksi sähköpostiviesti, jonka jälkeen haastatteluajankohta sovittiin puhelimella tai sähköpostilla. Haastattelut tehtiin joului- ja tammikuun aikana vuonna 2006 - 2007 haastateltavan työpaikalla häiriöttömässä työhuoneessa tai haastateltavan kotona. Haastattelujen ajankohta ei tuottanut ongelmia ja kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelujen toteutumiseen myönteisesti. Kuntaorganisaation puolelta yksi viranhaltija koki epävarmuutta soveltuvuudestaan haastatteluun, koska hän ei katsonut olevan konkreettisesti yhteydessä yrittäjäpuolen sektoriin. Haastattelujen keskimääräinen kesto-aika oli noin tunnin mittainen ja ne tallennettiin digitaalisen sanelukoneen välityksellä tietokoneelle, josta ne edelleen kirjoitettiin tekstinkäsittelymuotoon litteroimalla teema-alueittain haastattelukohtaisesti.

#### 4.2 Aineiston analyysi ja reliabiliteetti

Aineiston analyysia voidaan katsoa tapahtuneen aineiston keruun, sen lukemisen, kirjoittamisen, tulkinnan ja raportoinnin yhteydessä. Jokaisen haastattelun jälkeen aineistosta muodostui ensimmäinen mielikuva, jonka jälkeen haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi teema-alueittain haastattelukohtaisesti. Haastattelujen puhtaaksikirjoitusvaiheessa haastattelut litteroitiin ja jaoteltiin teema-alueittain sen mukaan, oliko haastateltava kuntaorganisaation vai yrittäjäpuolen edustaja ja haastateltavan vastauksista litteroitiin olennaiset osat seikkaperäisesti kysymyksittäin. Ensimmäisessä litterointivaiheessa haastatteluista karsittiin kuitenkin pois tutkimuksen kannalta epäolennaisimmat seikat, jotka eivät kuuluneet tutkimuksen teemoihin tai olivat muuten epäoleellisia tutki-

muksen kannalta, esimerkiksi voimakkaiden tunteiden aiheuttamat alatyölin voimasanailmaukset.

Aineiston käsittelyn toisessa vaiheessa luokiteltu haastatteluaineisto yhdistettiin ja analysoitiin teema-alueittain kuntaorganisaation ja yrittäjien vastauksien erillisiksi kokonaisuuksiksi, joka mahdollisti aineiston kuvailemisen, analysoimisen ja synteessin näiden kahden eri ryhmän välillä sekä ryhmien sisällä. Haasteltavien taustamuuttujana voidaan siten käyttää organisaatioon liittyvää eroa, kunta tai yrittäjä, jonka jälkeen teemoittain ja kysymyksittäin käsitelty aineisto mahdollisti myös aineiston ja vastauksien vertaamisen toisiinsa. Lisäksi aineistosta oli siten mahdollista etsiä ja havaita haastatteluteemoihin liittyviä ja niihin vaikuttavia tekijöitä teemojen sisällä sekä eri teemojen välillä. Aineiston analysoimisessa ja kuvaamisessa tavoitteena on ollut pyrkiä kuvaamaan kohteena oleva ilmiö kattavasti ja perusteellisesti, ns. *vahvalla kuvauksella* (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 145). Aineiston luokittelun tarkoituksena on ollut saavuttaa aineiston vertailtavuus kahden eri organisaatioryhmän välillä ja niiden sisällä teemoittain ja asiaryhmittäin.

Aineiston kuvauksessa ja analyysissä vastaukset erotellaan kuntaorganisaatiota ja yrittäjiä edustaviin luokkiin tekstin sisällä teema- ja asia-alueittain, jolloin on mahdollista suorittaa vertailuja eri ryhmien suhteen ja luoda kokonaiskuvaa teema-aiheisiin liittyvistä seikoista. Analyysiä ja luokittelua ohjaavana tekijänä voidaan pitää huolellisesti suunniteltuja teema-alueita, niihin liittyviä haastattelukysymyksiä ja tutkimuksen ongelmanasettelua. Aineiston analyysissä edettiin kokonaisuudesta pienempiin osiin, aineiston luokitteluun, luokkien yhdistelyyn ja edelleen synteesiin, josta edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja raportointiin (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 144).

Reliaabelius voidaan määritellä Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 186) mukaan siten, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Toinen tapa ymmärtää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Hirsjärvi ja Hurme painottavatkin, että käytettävissä oleviin reliaabeliuden määrittämistapoihin tulisi suhtautua ainakin tietyin varauksin. Haastatteluaineiston osalta luotettavuus riippuu sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185).



Tämän tutkimuksen osalta aineiston laadukkuutta on pyritty parantamaan suunnittelemalla ja tekemällä haastatteluihin selkeä haastattelurunko ja haastatteluteemat sekä esittämään haastatteluissa tarvittavat lisäkysymykset. Haastattelut on myös litteroitu mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen haastattelukohtaisesti kaikkien haastattelujen jälkeen. Haastattelujen litteroinnissa huomioitiin se, että niiden luokittelussa noudatettiin samoja sääntöjä ja luokittelu oli järjestelmällistä. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 189) arvioivat, että reliaabelius koskee aineiston kvalitatiivisessa analysoinnissa pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, *kuinka luotettavaa tutkijan analyysi on materiaalista*. Sen vuoksi on tärkeää, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa, mutta kuitenkin haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Hirsjärven ym. (2000, 214) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset, jolla tarkoitetaan kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta.

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoa koskevassa empiirisessä luvussa on käytetty suoria lainauksia elävöittämään tekstiä ja perustelemaan sekä kuvaamaan tulkintaa. Suorat lainaukset on esitetty erillisenä tekstistä ja ne ovat lainausmerkkien sisällä kursivoitulla tekstityylillä. Suorista lainauksista ei ole poistettu puhekielelle tyypillisiä täytesanoja tai murteellisuutta. Lainauksissa ei ole myöskään käytetty haastateltavaan liittyvää viitettä lähteenä haastateltavan anonymiteetin suojaksi. Haastattelujen alussa muutamat haastateltavat esittivät toiveen, että he voisivat esiintyä anonymisti. Myös yhden haastattelun jälkeen haastateltava lähestyi sähköpostilla, jossa toiveena oli haastateltavan anonymiys. Tämän vuoksi esimerkiksi lähdeluettelossa ei ole mainittu haastateltavien nimiä ja asemaa.

## 5. TUTKIMUSESIMERKKINÄ VIEREMÄN KUNNAN ELINKEINOPOLITIikka

### 5.1 Tutkimuskohteena olevan Vieremän kunnan kuvaus

Tutkimuksen esimerkkikunnaksi on valittu Vieremän kunta ja sen harjoittama elinkeinopolitiikka sekä kunnan ja yritysten välinen yhteistyö. Tutkimuksen kohdekunnan nykyisen elinkeinopoliittisen ohjelman eräänä tavoitteena on vahvistaa kunnan ja yrittäjien välistä elinkeinopoliittista yhteistyötä ja luoda kuntaan myönteinen elinkeinoilmasto. Kunnassa elinkeino-ohjelman tavoitteena on tukea sellaisia toimenpiteitä, joilla kyetään tukemaan ja kehittämään kunnan yritystoimintaa vahvistamalla nykyisiä toimintaedellytyksiä ja luomaan edellytyksiä uudelle yritystoiminnalle. Keskeisiä kunnan asettamia elinkeinopoliittisia tavoitteita ovat toimintalinjoittain eriteltynä kunnan ja yrittäjien yhteistyön vahvistaminen, yritysten toimintaympäristön fyysisten toimintaedellytysten kehittäminen ja myönteisen elinkeino- ja yrittäjyysilmapiirin luominen kuntaan. Tutkielman empiirisen osan aluksi esitetään Vieremän kunnan kuvaus ja analyysi, joka perustuu kunnan nykyisen elinkeino-ohjelman ajanjaksolle vuodesta 2001 vuoteen 2006. Vieremän kuntaa tarkastellaan myös tilastovertailuna Ylä-Savon seudun talousalueen muihin kuntiin.

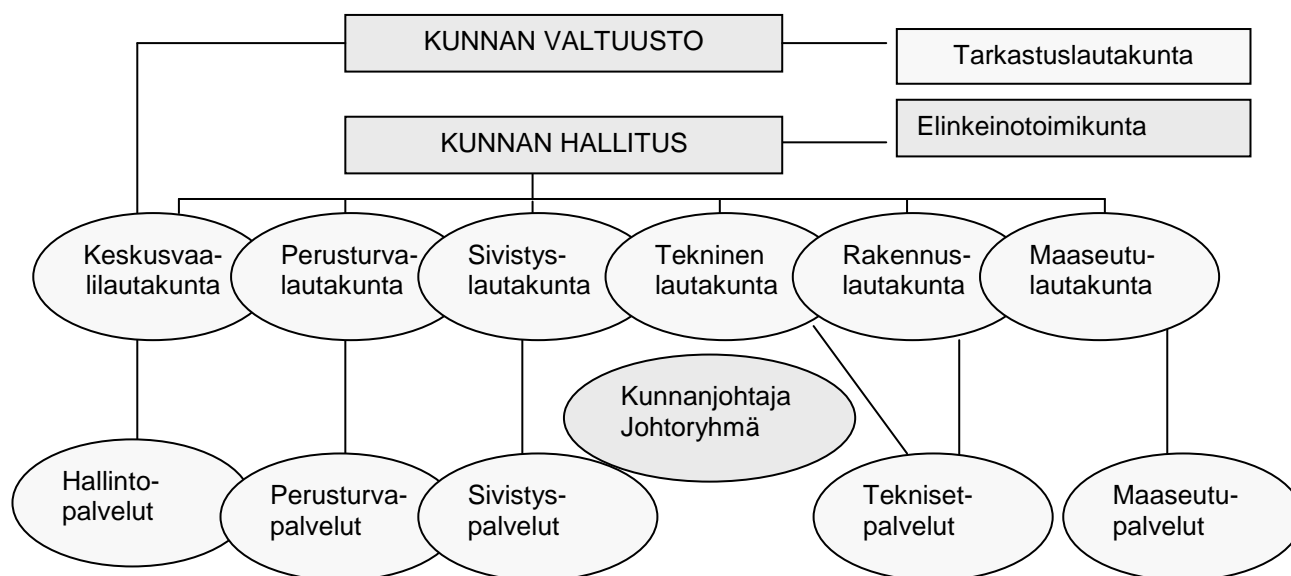
Vieremän kunta sijaitsee Itä-Suomen läänissä Pohjois-Savon maakunnassa ja se kuuluu Ylä-Savon seutukuntaan. Ylä-Savon seutukunta koostuu kuudesta kunnasta ja kahdesta kaupungista: Vieremä, Sonkajärvi, Varpaisjärvi, Lapinlahti, Pielavesi ja Keitele sekä kaupungeista Kiuruvesi ja Iisalmi. Vieremän kunnan pinta-ala on 974 neliökilometriä ja kunnan asukasmäärä oli vuoden 2006 lopulla ennakkotietojen mukaan 4094 asukasta (Pohjois-Savon liitto 2007, väestön muutoksen ennakkotiedot). Vieremän kunnalle ominaisena piirteenä on harvaan asuttaminen. Kunnan taajama-aste on 37,6 %:a. Taajama-asteella kuvataan taajaman väestön osuutta koko kunnan väestöstä (Suomen kuntaliitto 2006, tietopankkien tilastokäsitteitä).

Kunnat ovat itsehallinnollisia yhteisöjä, joissa ylin päätösvalta on asukkaiden valitsemalla valtuustolla. Kuntien perustehtävänä on tuottaa kansalaisten peruspalveluita, joista tärkeimmät tehtävät liittyvät sosiaali- ja terveydenhuoltoon, opetus- ja sivistystoi-  
meen, ympäristöön ja tekniseen infrastruktuuriin. Suomessa kuntia oli vuoden 2007

alussa 417 kuntaa (Suomen kuntaliitto 2007). Kunnan hallinnon tehtävänä on hoitaa ja järjestää kunnan asukkaille lakien velvoittamat ja kunnan itsensä päättämät palvelut ja edistää siten kuntalaisten aineellista ja henkistä hyvinvointia.

Kuntalaisten päätösvaltaa kunnan toimintaa koskevissa asioissa käyttää kunnan valtuusto. Luottamushenkilöorganisaatioon kuuluvat valmistelevina ja täytäntöönpaneovina toimieliminä kunnanhallitus sekä erilaiset lautakunnat. Kunnan toimielimiin kuuluu lisäksi tarkastuslautakunta. Kunnan valtuusto päättää kunnan toiminnan tavoitteista, toteuttamisohjelman ja vuosittaisen talousarvion sisällöstä, kunnan toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta ja kunnan toiminnassa noudatettavista yleisperiaatteista. Kunnan hallitus johtaa kunnan hallintotoimintaa ja vastaa kunnan hallinnon ja toimintojen kehittämisestä valtuuston asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi kunnan hallitus valvoo, että muut hallintoelimet ja henkilöstö toimivat tämän periaatteen mukaisesti. Erityisaloinaan kunnanhallitus vastaa henkilöstöhallinnosta ja -politiikasta, elinkeinojen kehittämisestä sekä EU-, maakunta- ja alueyhteistyöstä. Vieremän kunta on mukana alueellisessa kehittämistyössä seutukunnassaan ja maakunnallisesti. (Vieremän kunta 2005a.)

Vieremän kunnan valtuustossa on 27 jäsentä, hallituksessa 9 jäsentä ja erilaisia lautakuntia on 6 kappaletta: keskusvaali-, perusturva-, sivistys-, tekninen-, rakennus- ja maaseutulautakunta. Kunnan hallintotehtävien hoitamisesta vastaa kunnanvirasto, jonka päällikkönä toimii kunnanjohtaja. Kunnanvirasto jakaantuu viiteen eri osastoon, jotka muodostavat kunnan toiminnan päävastuualueet. Kunnanviraston osastot ja päävastuualueet ovat hallinto-, perusturva-, sivistys-, tekninen ja maaseutuosasto. Jokaisella osastolla on oma päällikkö, joka vastaa päävastuualueen toiminnasta ja palvelujen kehittämisestä. Osastojen välisestä työnjaosta päättää tarvittaessa kunnanjohtaja. Kunnan johtoryhmän muodostavat kunnanjohtaja ja eri osastojen osastopäälliköt. (Kuvio 12)



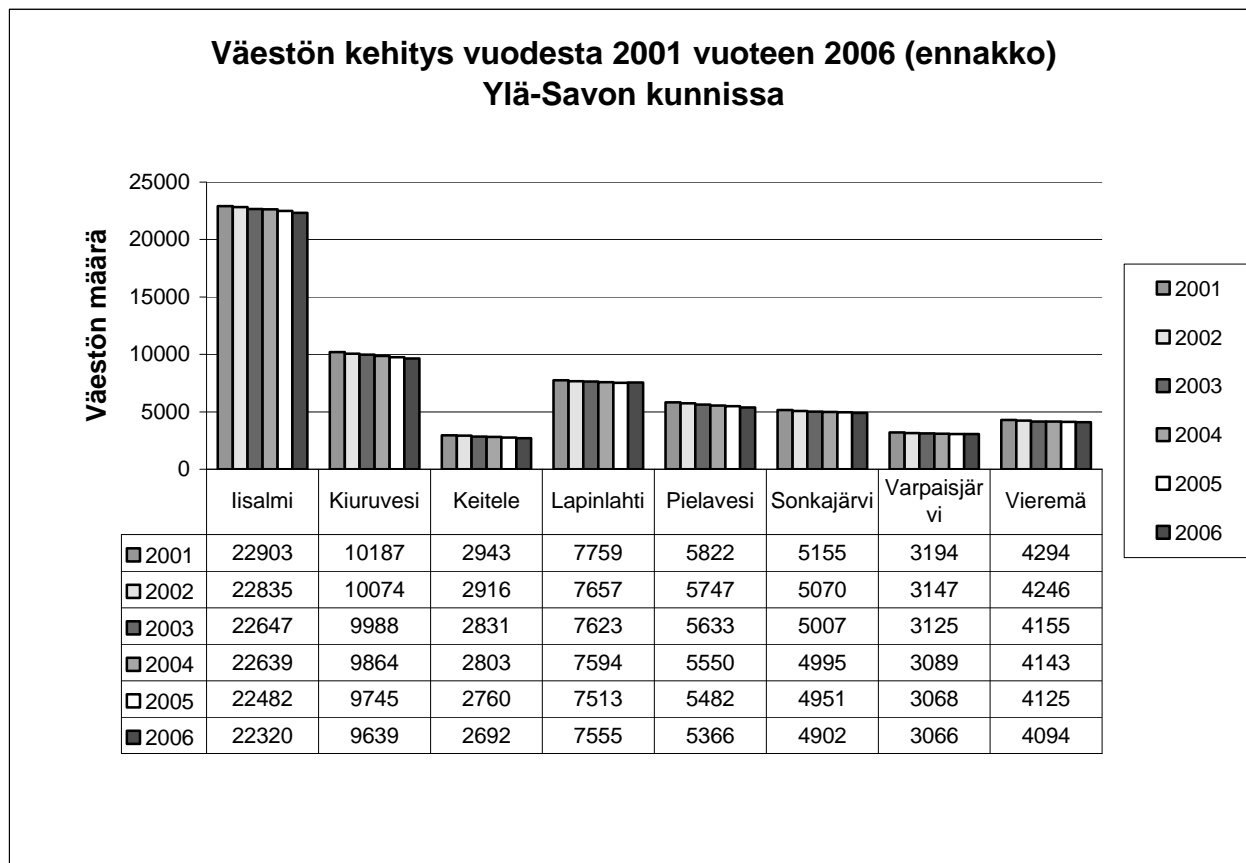
KUVIO 12. Vieremän kunnan organisaatiokaavio (Vieremän kunta 2005a)

## 5.2 Vieremän kunnan kehityksen sisäinen ja ulkoinen dynamiikka

### Väestön määrän kehitys ja ikärakenne

Ylä-Savon seutukunnan kuntien väestönmääränkehitys on ollut useiden vuosien ajan negatiivinen. Koko Ylä-Savon seutukunnassa väestömäärä oli vuoden 2001 lopulla 62257 henkilöä ja vuoden 2006 lopulla 59634 henkilöä. Koko Ylä-Savon seutukunnan osalta väestömäärän kehittyminen on alentunut tarkasteluajanjaksolla 2623 henkilöllä, joka on noin 4,2 %:a. Vieremän kunnan osalta väestömäärä on vähentynyt tarkasteluajanjaksolla 200 henkilöllä, joka on noin 4,6 %:a (taulukko 2). Väestön määrän kehittymisen ennustetaan olevan negatiivinen Ylä-Savon seutukunnassa yhä edelleen vuoteen 2010 saakka. Tilastokeskuksen trendilaskelman mukaan Ylä-Savon seutukunnan väestön määrän kehittyminen vuoteen 2010 vuodesta 2005 on arvioitu olevan negatiivinen. Trendilaskelma perustuu viime vuosien tietoihin syntyvyyden, kuolleisuuden ja muuttoliikkeen kehityksestä (Tilastokeskus 2007, väestöennuste). Sen sijaan omavaraislaskelman mukaan Ylä-Savon seutukunnan osalta väestömäärän negatiivinen kehitys olisi trendilaskelmaa pienempi. Omavaraislaskelma ilmaisee tulevan väestökehityksen ilman muuttoliikettä (Tilastokeskus 2007, väestöennuste). Tällöin voidaan arvioida, että väestönmäärän kehittymiseen on huomattavia vaikutuksia muuttoliikkeen kehittymisellä.

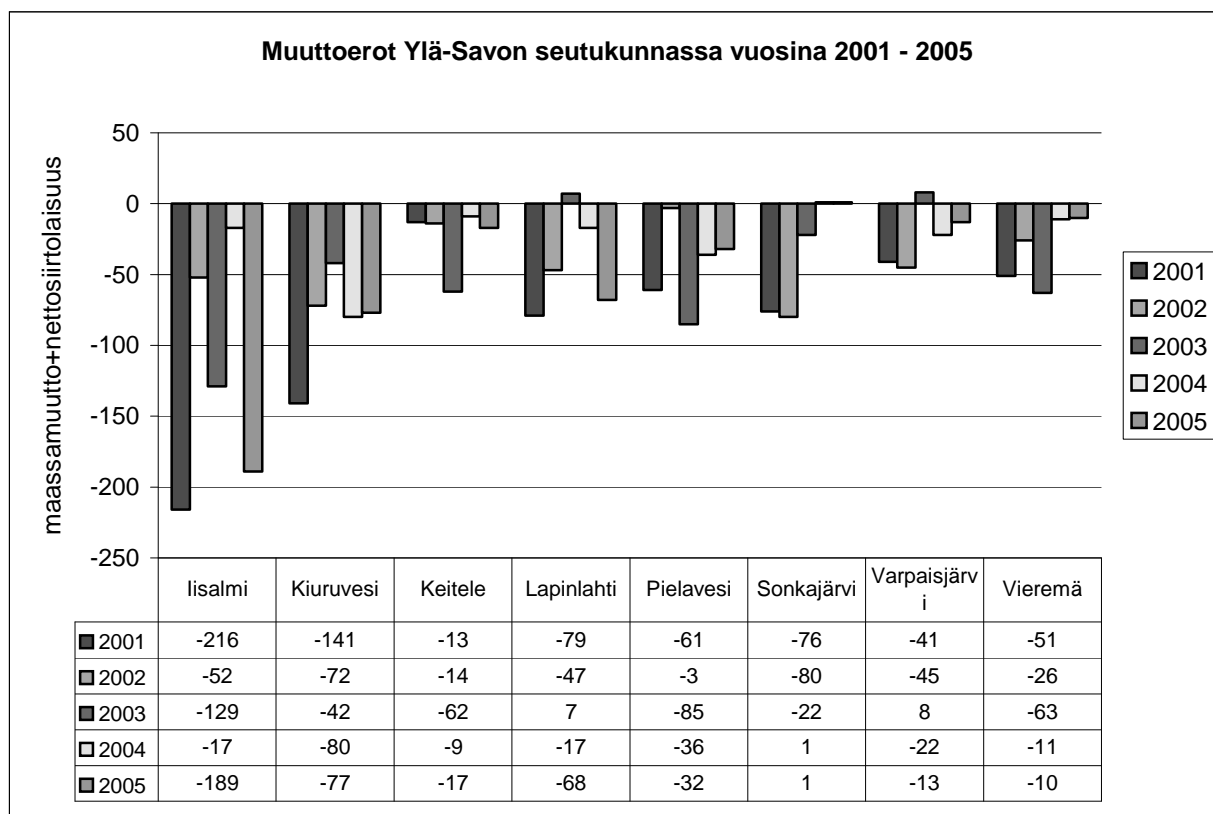
TAULUKKO 2. Väestön kehitys vuodesta 2001 vuoteen 2006 Ylä-Savon kunnissa (Pohjois-Savon liitto 2006, Väkiluku Pohjois-Savossa 1980 – 2005; Pohjois-Savon liitto 2007, Väestön muutoksen ennakkotiedot)



### Muuttoerot Ylä-Savon seutukunnassa

Vieremän kunnan osalta muuttoerojen kehitystä voidaan luonnehtia tasaisesti negatiiviseksi, mutta muuttoerot ovat kuitenkin pienentyneet vuodesta 2001 vuoteen 2005. Ylä-Savon seutukunnan osalta muuttoerot ovat olleet vaihtelevampia vuosittain tarkasteltuna. Yleisenä havaintona voidaan todeta kuitenkin negatiivinen kehitys (taulukko 3). Taulukossa maassamuuton määritelmällä tarkoitetaan henkilöä, joka vaihtaa kotipaikkaa ja nettosiirtolaisuudella tarkoitetaan maahanmuuton ja maastamuuton välistä erotusta (Tilastokeskus 2006, muuttoliike). Ylä-Savon seutukunnasta muuttoliikkeen suunta on kohdistunut voimakkaimmin vuoden 2005 lähtömuuton mukaan keskuspaikavetoisesti Kuopioon, Siilinjärvelle, Helsinkiin, Ouluun ja Jyväskylään. Suurimpana lähtömuuton ikäryhminä voidaan havaita 15 - 19-, 20 - 24-, 25 - 29- ja 30 - 34 -vuotiaiden ikäryhmät (Pohjois-Savon liitto 2006, lähtömuutto).

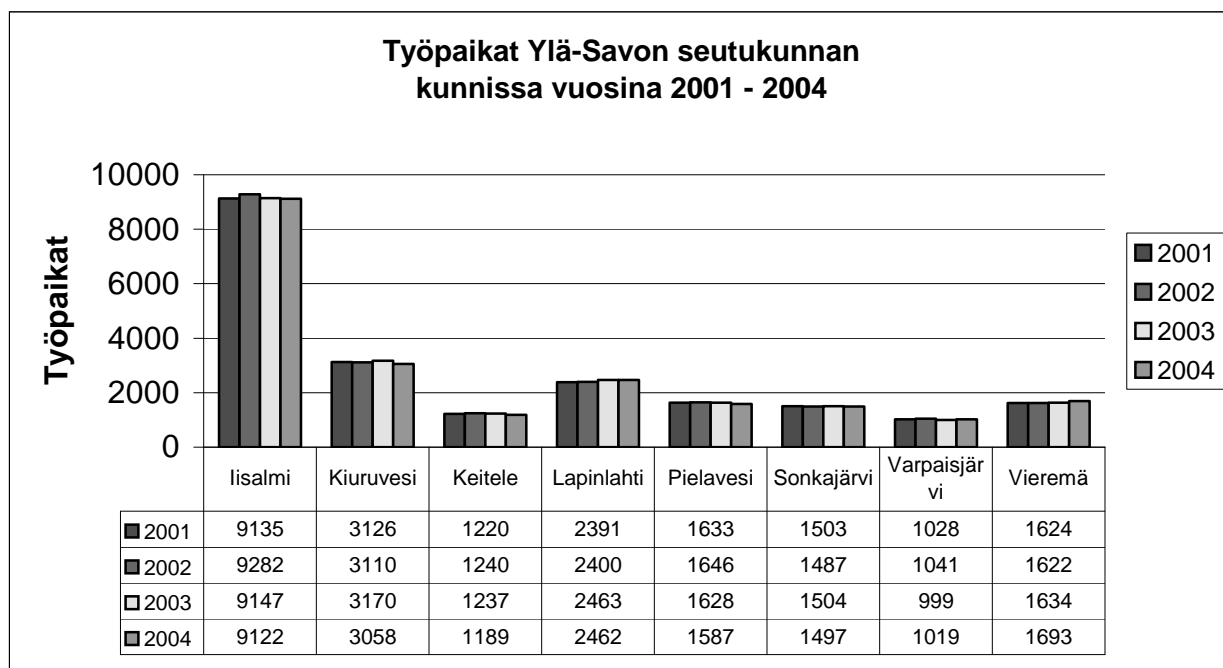
TAULUKKO 3. Muuttoerot Ylä-Savon seutukunnassa 2001 - 2005 (Pohjois-Savon liitto, Muuttoero Pohjois-Savossa vuosina 2001 - 2005)



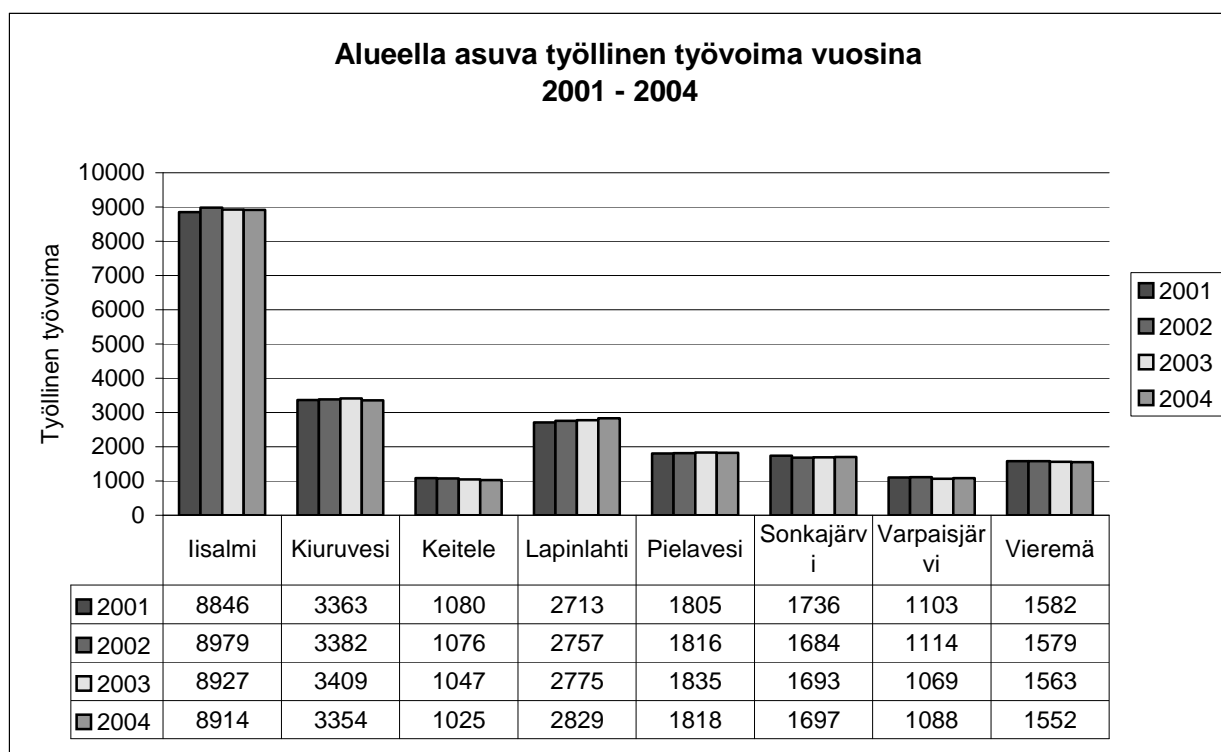
### Työpaikat, työvoima ja työssäkäyntialueet

Ylä-Savon seutukunnassa työpaikkojen kehittyminen vuosina 2001 – 2004 on ollut kasvavaa vuoteen 2003 saakka. Vuonna 2004 Ylä-Savon seutukunnan tasolla työpaikkojen määrä on hieman laskenut. Vastaavasti Vieremän kunnan työpaikkojen määrän kehittyminen tarkasteluajanjaksolla on ollut vuodesta 2003 suotuisampaa kuin vuosina 2001 ja 2002 (taulukko 4). Alueella asuvan työllisen työvoiman määrän kehittyminen Ylä-Savon seutukunnassa on ollut vuosina 2001 – 2004 tasaisesti vaihtelevaa. Vieremän kunnan osalta alueella asuvan työllisen työvoiman määrän kehittyminen sen sijaan on vastaavalla tarkasteluajanjaksolla ollut lievästi alenevaa (taulukko 5).

TAULUKKO 4. Työpaikat Ylä-Savon seutukunnan kunnissa vuosina 2001 - 2004 (Pohjois-Savon liitto 2006, Työpaikat Pohjois-Savossa 1993 - 2004)



TAULUKKO 5. Alueella asuva työllinen työvoima vuosina 2001 – 2004 Ylä-Savon seutukunnan kunnissa (Pohjois-Savon liitto 2006, Alueella asuva työllinen työvoima 1987 - 2004)



Toimialoittain tarkasteltuna Vieremän työlliset jakaantuvat vuoden 2004 mukaan seuraavasti (suluissa Ylä-Savon seutukunnan työlliset toimialan mukaan): maa- ja metsätalous 31,2 % (15,8 %), teollisuus 15,3 % (17,4 %), yhteiskunnalliset palvelut 24,4 % (31 %), kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta 9,5 % (12 %), kuljetus, varastointi ja tietoliikenne 5,4 % (6,4 %), kaivostoiminta- ja louhinta 1,6 % (1 %), rahoitus-, kiinteistö-, ym. palvelut 4,6 % (7,8 %), rakentaminen 3,6 (5,4 %) ja toimiala tuntematon 4,1 % (3,1 %) (Pohjois-Savon liitto 2006, työlliset toimialan mukaan).

Työpaikkojen jakaantuminen toimialoittain vuodelta 2004 osoittaa, että suurimmat toimialat Vieremän kunnan alueella (suluissa Ylä-Savon seutukunnan työpaikat toimialan mukaan) ovat maa- ja metsätalous 29,1 % (16,2), teollisuus 26,8 % (18,7), yhteiskunnalliset palvelut 18,5 % (31 %), kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta 6,2 % (12 %), kuljetus, varastointi ja tietoliikenne 5,7 % (6,1 %), toimiala tuntematon 4,2 % (3,3) sekä kaivostoiminta- ja louhinta (5 %), rakentaminen (4,7 %) ja rahoitus-, kiinteistö-, ym. palvelut (7,1 %) kukin erikseen Vieremän kunnassa noin 3 %:in osuudella (Pohjois-Savon liitto 2006, työpaikat toimialan mukaan Pohjois-Savossa).

Ylä-Savon seutukunnalle on ominaista kuntien väliset työssäkäyntialueet. Työssäkäyntialue muodostuu keskuskunnasta ja siihen vähintään 10 %:n osuudella pendelöivistä kunnista. Pendelöinnillä tarkoitetaan työssäkäyntiä oman asuinalueen ulkopuolella (Tilastokeskus 2007, työssäkäynti). Vieremälle suuntautuu huomattavin työssäkäyntiliikenne vuoden 2004 työssäkäyntiliikennetilaston mukaan lisalmesta (320 henkilöä), Kiuruvedeltä (92 henkilöä), Kuopiosta (9 henkilö) ja Sonkajärveltä (48 henkilöä). Vastaa- vasti Vieremältä lähtöisin oleva työssäkäyntiliikenne kohdentuu lisalmeen (264 henkilöä), Kiuruvedelle (29 henkilöä), Kuopioon (20 henkilöä), Lapinlahdelle (5 henkilöä) ja Sonkajärvelle (15 henkilöä). Vieremän työpaikkaomavaraisuusaste vuonna 2004 oli 109,1 %:a, lisalmen 102,3 % ja Keiteleen 116 % (Pohjois-Savon liitto 2006, työssäkäyntiliikenne Pohjois-Savossa). Työpaikkaomavaraisuusasteella ilmaistaan siten alueella työssäkäyvien ja alueella asuvan työllisen työvoiman välistä suhdetta. Mikäli työpaikkaomavaraisuusaste on suurempi kuin 100 %:a, on alueen työpaikkojen lukumäärä suurempi kuin alueella asuvan työllisen työvoiman määrä (Tilastokeskus 2007, työssäkäynti).

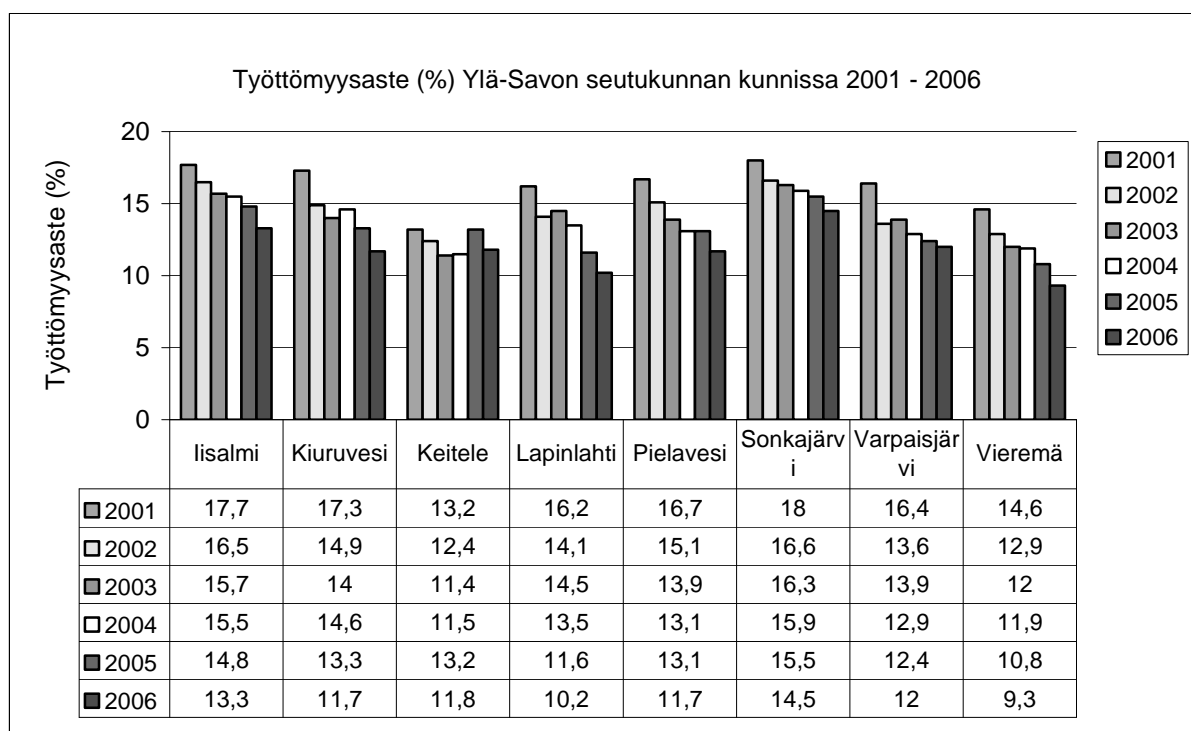


Työssäkäyntikäyntiliikenteen osalta voidaan lisäksi havaita vuodelta 2004, että Vieremän kunnan alueella asuvasta työllisestä työvoimasta noin 25 %:a työskentelee Vieremän kunnan ulkopuolella ja suurin alueen ulkopuolella asuvien osuus alueella työssäkäyvistä oli Ylä-Savon seutukunnan kunnista Vieremällä, noin 31 %:a. (Pohjois-Savon liitto 2006, Työssäkäyntiliikenne Pohjois-Savossa.)

### Työttömyysaste

Työttömyysasteella tarkoitetaan työttömien prosenttiosuutta koko työvoimasta (Tilastokeskus 2007, työssäkäynti). Vieremän työttömyysaste on alentunut tasaisesti vuoden 2001 14,6 prosentista vuoden 2006 9,3 prosenttiin (taulukko 6). Vuoden 2006 keskimääräinen työttömyysaste (%) on Pohjois-Savossa 11,6 %:a ja koko maan tasolla 9,5 %:a.

TAULUKKO 6. Työttömyysaste (%) Ylä-Savon seutukunnan kunnissa 2001 - 2006 (Pohjois-Savon liitto 2007, Työttömyysaste (%) Pohjois-Savossa)



Yritykset Vieremän kunnassa

Tilastotarkastelu osoittaa, että Vieremän yritysten määrä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2001 vuoteen 2006 (taulukko 7). Kasvutoimialoja ovat olleet erityisesti maa- ja metsätalous sekä rakentaminen, mutta muiden toimialojen kehittyminen on ollut neutraalimpaa ja vähäistä. Vuodesta 2001 lähtien voidaan havaita, että Ylä-Savon seutukunnassa uusia yrityksiä on syntynyt enemmän kuin ajanjaksolla on ollut toimintansa lopettaneita yrityksiä. Ylä-Savon seutukunnassa uusia yrityksiä on perustettu vuodesta 2001 lähtien maa- ja metsätalouden, teollisuuden, tukku- ja vähittäiskaupan, rahoitustoiminnan ja kiinteistön, muiden yhteiskunnallisten ja henkilökohtaisten palveluiden sekä terveydenhuolto ja sosiaalipalvelujen toimialoille enemmän kuin näillä toimialoilla on ollut toimintansa lopettaneita yrityksiä (Ylä-Savon työllisyysohjelma 2005 – 2010, 29).

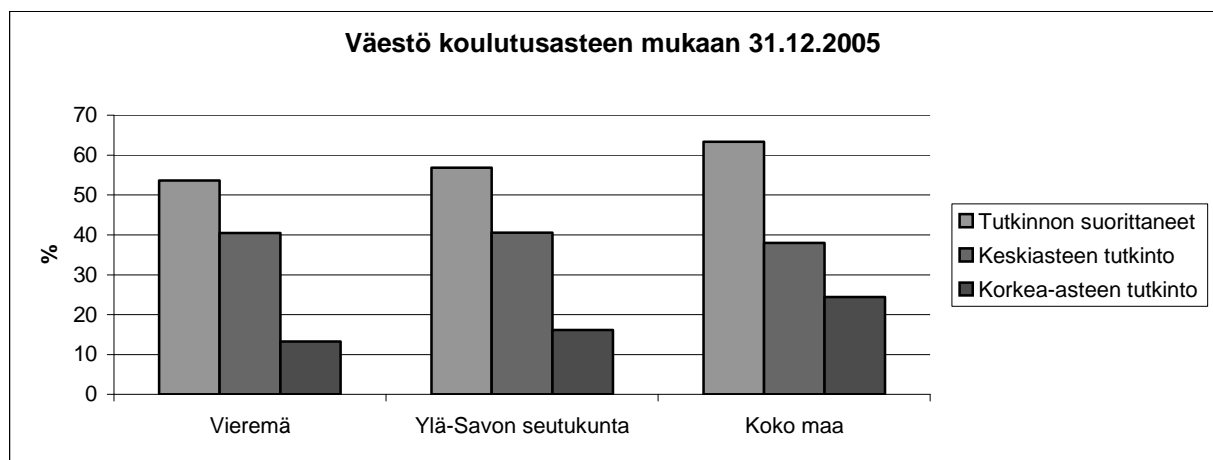
TAULUKKO 7. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoittain Vieremän kunnassa  
(Tilastokeskus 2006, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset)

Vieremä/Toimiala	Toimivat yritykset 31.3.2006	Aloitta- neet 2005	Lopetta- neet 2005	Aloitta- neet 2004	Lopetta- neet 2004	Aloitta- neet 2003	Lopetta- neet 2003	Aloitta- neet 2002	Lopetta- neet 2002	Aloitta- neet 2001	Lopetta- neet 2001
<b>Yhteensä</b>	<b>201</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
Maatalous, riistatalous ja metsätalous	30	7	2	3	0	4	1	0	2	2	2
Kalatalous	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kaivostoiminta ja louhinta	15	1	2	2	3	1	1	1	0	0	1
Teollisuus	20	0	2	1	1	2	1	1	0	1	2
Sähkö-, kaasu- ja vesihuolto	6	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Rakentaminen	28	6	1	5	2	2	2	1	4	1	1
Tukku- ja vähittäiskauppa	30	3	2	3	2	4	1	0	0	2	1
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	9	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	22	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2
Rahoitustoiminta	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kiinteistö-, vuokraus-, tutk.palvelut	13	2	3	0	0	1	2	2	0	4	1
Koulutus	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut	11	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Muut yht.kunn. ja henk.koht. palv.	14	1	3	2	0	1	0	5	0	1	1
Työnantajakotitaloudet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toimiala tuntematon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Yhteensä Vieremän yritykset</b> (vuoden 31.12.2001/2002/2003/ 2004/2005)	<b>*201</b>	<b>197</b>		<b>186</b>		<b>174</b>		<b>168</b>		<b>167</b>	

\* vuoden ensimmäisellä neljänneksellä aloittaneita yrityksiä viisi (5) ja lopettaneita yrityksiä yksi (1). Tilastoraportointiin liittyvänä heikkoutena pidetään tilastoviivettä.

### Väestön koulutusaste

Vieremän kunnan 15 vuotta täyttäneestä väestöstä tutkinnon suorittaneita on noin 53,7 %:a. Keskiasteen tutkinnon on suorittanut noin 40,5 %:a 15 -vuotta täyttäneistä ja korkeakoulututkinnon suorittaneita on noin 13,3 %:a. Ylä-Savon seutukunnan tasolla tutkinnon suorittaneita on ollut noin 56,9 %:a, keskiasteen tutkinnon suorittaneita noin 40,6 %:a ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneita noin 16,2 %:a 15 -vuotta täyttäneistä. Valtakunnallisella tasolla voidaan havaita, että tutkinnon suorittaneita on ollut noin 63,4 %:a 15 -vuotta täyttäneistä ja korkea-asteen tutkinnon suorittaneita 25,4 %:a väestöstä (kuvio 13).



KUVIO 13. Väestö koulutusasteen mukaan Ylä-Savon seutukunnassa, Vieremällä ja koko maan tasolla (Pohjois-Savon liitto 2006, Väestö koulutusasteen mukaan)

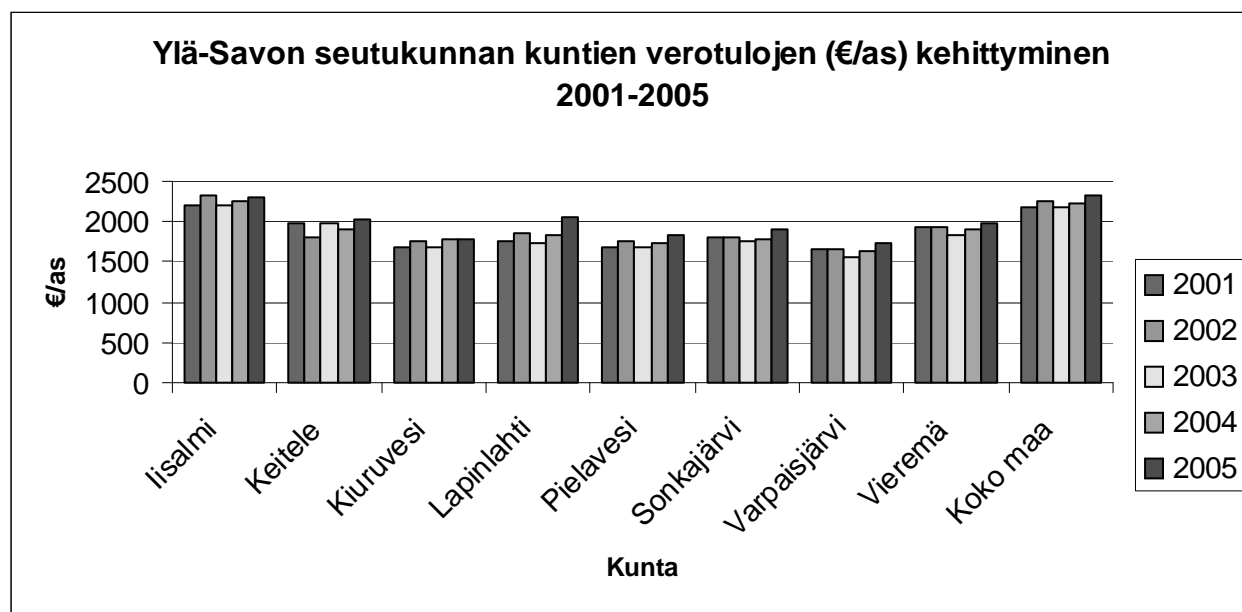
### Kuntien talouden tunnuslukuja

Ylä-Savon kuntien verotulojen kehittyminen vuodesta 2001 vuoteen 2005 on ollut maltillisesti kasvavaa (kuvio 14). Vieremän kunnan verotulojen kehittyminen vuoteen 2005 on ollut vuodesta 2001 vuoteen 2003 negatiivista, jonka jälkeen verotulojen kehittyminen on ollut hieman positiivisempaa vuodesta 2004 lähtien, kasvua noin 6 %:a. Vieremän kunnan vuosikate on Ylä-Savon seutukunnan kunnista vuoden 2005 tilastotiedon mukaan huomattavasti muita seudun kuntia alhaisempi, noin 8 €/asukas. Vieremän kunnan lainakannan osalta voidaan todeta, että kunnan lainakanta on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2004 vuoteen 2005 ja kunnan omavaraisuusaste on Ylä-Savon seutukunnan kunnista toiseksi alhaisin (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Ylä-Savon seutukunnan kuntien talouden tunnuslukuja (Pohjois-Savon liitto 2006, Pohjois-Savon kuntien tilinpäätökset)

Ylä-Savon seutukunnan kuntien talouden tunnuslukuja 2005

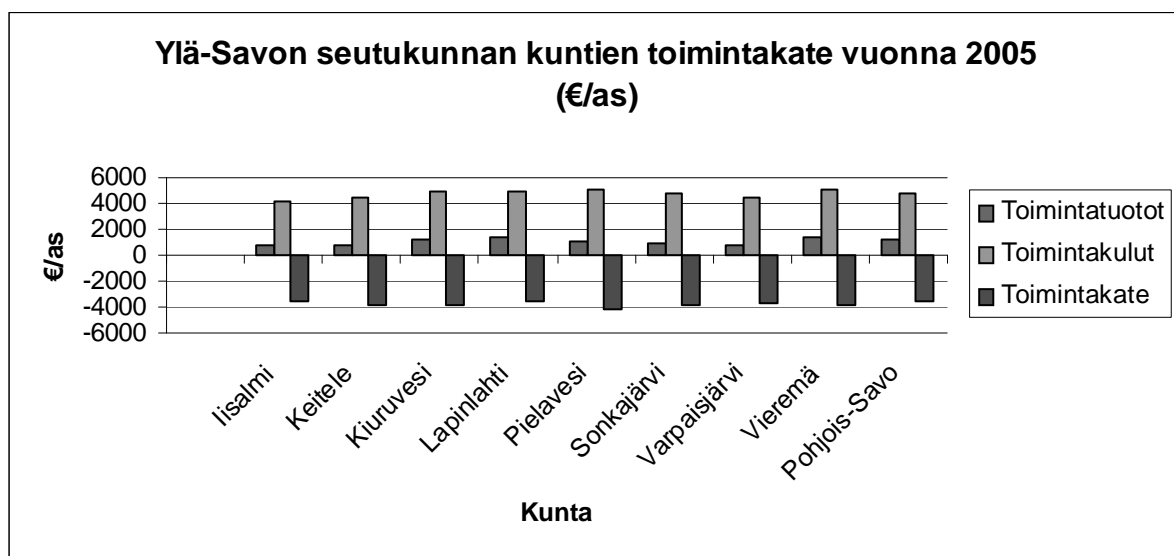
Kunta	Verotulot €/as / tuloveroprosentti	Vuosikate €/as	Lainakanta €/as	Omavaraisuusaste
Iisalmi	2307/18,5 %	73	732	76,0
Keitele	2035/18,5 %	81	1786	52,2
Kiuruvesi	1774/18,5 %	216	1221	67,0
Lapinlahti	2044/18,0 %	286	1423	62,9
Pielavesi	1835/18,75 %	20	918	70,3
Sonkajärvi	1914/18,5 %	259	969	66,3
Varpaisjärvi	1721/18,0 %	177	717	74,9
Vieremä	1979/18,5 %	8	1404	57,3
Koko maa	2712	213	1351	68,0



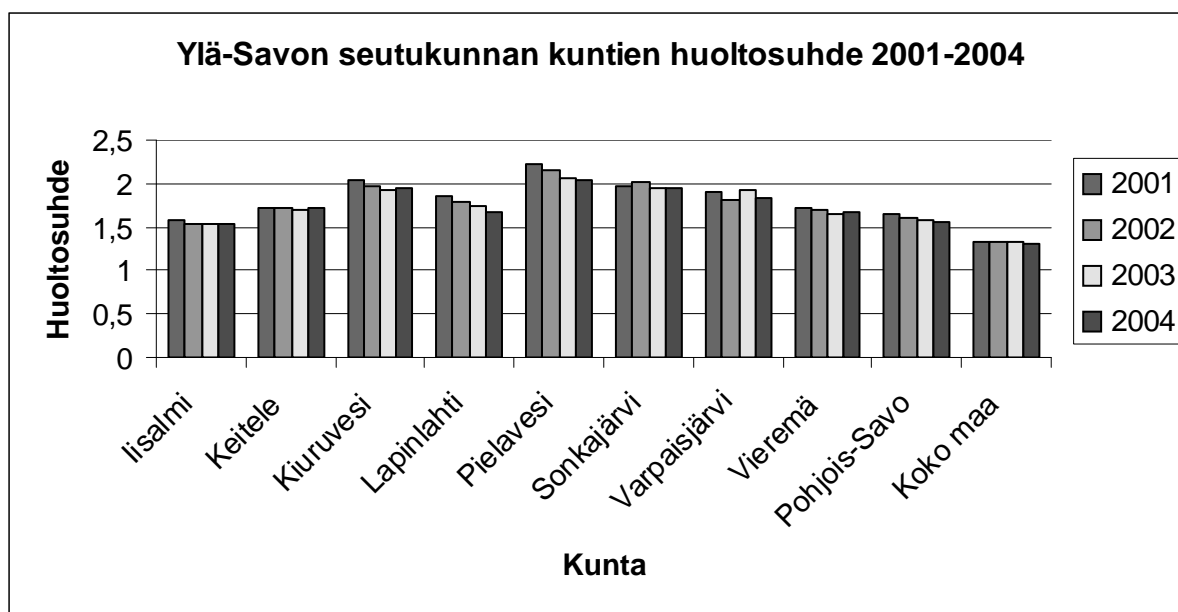
KUVIO 14. Ylä-Savon seutukunnan kuntien verotulojen (€/as) kehittyminen vuosina 2001 - 2005 (Pohjois-Savon liitto 2006, Verotulot Pohjois-Savon kunnissa)

Ylä-Savon kuntien tilinpäätöstietojen toimintakate osoittaa, että toimintakate on muodostunut negatiiviseksi kaikissa Ylä-Savon seutukunnan kunnissa (kuvio 15). Kuntien huoltosuhteen osalta voidaan todeta, että huoltosuhte on alentunut selvimmin Lapinlahdella ja korkein huoltosuhte on Pielavedellä. Vieremän kunnan huoltosuhte ja sen kehittyminen on ollut neutraalia, mutta hieman alentuvaa vuodesta 2001 vuoteen 2004

(kuvio 16). Tunnuslukuna taloudellinen huoltosuhde ilmoittaa, kuinka monta työvoiman ulkopuolella olevaa ja työtöntä on yhtä työllistä kohti (Tilastokeskus 2007, työssäkäynti).



KUVIO 15. Ylä-Savon kuntien toimintakate (€/as) vuodelta 2005 (Pohjois-Savon liitto 2006, Pohjois-Savon kuntien tilinpäätöstietoja)



KUVIO 16. Ylä-Savon kuntien huoltosuhde vuosina 2001 – 2004 (Pohjois-Savon liitto 2006, Huoltosuhde)

### 5.3 Vieremän kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka

#### 5.3.1 Elinkeinotoiminnan organisoituminen ja sen toimivuus

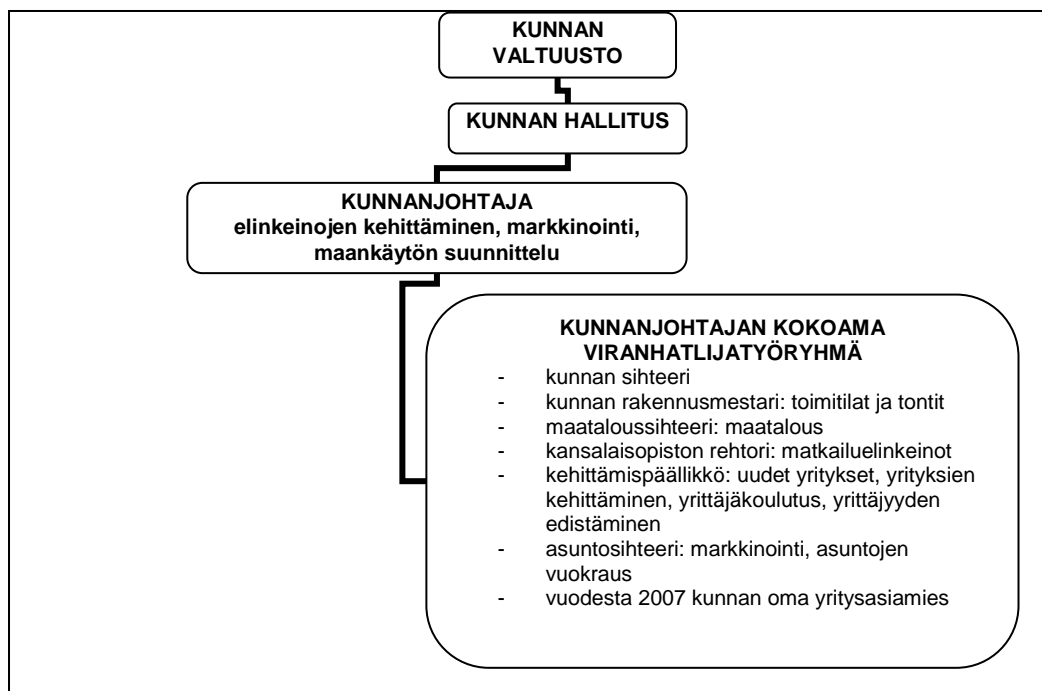
Vuodesta 2000 (valtuusto hyväksynyt 18.12.2001 § 16) lähtien Vieremän kunnalla on ollut käytössä työvälineen roolissa kunnan ensimmäinen elinkeino-ohjelma. Ensimmäinen elinkeino-ohjelma on rakennettu ajanjaksolle vuodesta 2000 vuoteen 2006. Elinkeino-ohjelman tarpeellisuus oli tunnustettu kunnassa tärkeäksi kehittämisen työkaluksi kunnan kehittämisen ja myös koko Ylä-Savon seutukunnan kehittämisen näkökulmasta. Elinkeino-ohjelman johdannossa todetaankin, että

*”Elinkeinoelämän tärkeä merkitys seutukunnan kehityksessä on siis laajasti hyväksytty ja tunnustettu. Seutukunnan yhteisten tavoitteiden lisäksi ja niitä toteuttamaan alueen kunnat tarvitsevat omat strategiansa ja ohjelmansa myös elinkeinopolitiikassa.” (Vieremän kunnan elinkeino-ohjelma 2000 – 2006.)*

Vieremän kunnan hallinnon toimintasäännön mukaan elinkeinojen kehittämisestä vastaa erityisalanaan kunnanhallitus, joka muodostuu yhdeksästä (9) jäsenestä. Lisäksi elinkeinojen toimintasäännön mukaan kunnanjohtajan tehtävänä on johtaa kunnan toimintojen ja hallinnon kehittämistä valtuuston hyväksymien tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Kunnanjohtajan erityiseksi toimialaksi virasto-organisaatiossa on määriteltä elinkeinojen kehittäminen, kunnan mahdollisuuksien markkinointi ja maankäyttöön liittyvä suunnittelu. Muita elinkeinoasioita virasto-organisaatiossa hoidetaan siten, että kunnan rakennusmestarin toimenkuvaan kuuluvat toimitila- ja tonttiasiat, maatalous- sihteerille maatalouteen liittyvät asiat ja kansalaisopiston rehtorille matkailuelinkeinoja koskevat asiat. (Kunnan hallinnon toimintasääntö 2005a; Elinkeino-ohjelma 2005 - 2010.)

Vieremän kunta on tehnyt Ylä-Savon kehitys Oy:n kanssa yhteistoimintasopimuksen liiketoiminta- ja toimintaympäristöpalveluista vuoden 2006 loppuun saakka, jonka jälkeen kunnassa on päätetty rekrytoida organisaatioon kahden vuoden määräaikainen yritysasiamiehen -virka. Ylä-Savon kehittämisyrityltä ostettavat liiketoimintapalvelut ovat sisältäneet muun muassa *toimivien yritysten kehittämiskonsultointia, kehittämishankkeiden suunnittelua, rahoitusneuvontaa, uusien yritysten perustamisneuvontaa ja yrittäjyyden sekä yrittäjäkoulutuksen edistämistä*. Toimintaympäristöpalveluihin on sisällynyt *osallistuminen kunnan elinkeinopolitiikan suunnitteluun ja toteutukseen sekä*

*elinkeinotoimen sidosryhmäyhteistyöhön ja kuntien kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen.* Näitä tehtäviä kunnan organisaatiossa on hoitanut Ylä-Savon kehitys Oy:n ja Vieremän kunnan kehittämispäällikkö. Kunnan sisäiseen elinkeinotoimen organisaatioon kuuluu lisäksi kunnan asuntosihteeri, jonka toimenkuvaan sisältyy kunnan omistamien ja hallitsemien asuntojen vuokraus, kunnan markkinointi ja osallistuminen kunnan elinkeinotoimintaan. Vieremän kunta on mukana seutukunnan ja maakunnan alueellisessa kehittämistyössä ja se kuuluu Itä-Suomen Tavoite 1 -ohjelma-alueeseen. Ylä-Savon seutukunta on mukana valtakunnallisessa aluekeskusohjelmassa ”Aluekeskus Iisalmi – ympärillä Ylä-Savo”. Vieremän kunnan elinkeinotoimen organisoitumisen osalta voidaan todeta lisäksi, että kunnan valtuusto kokoontuu kerran kuukaudessa, kunnan hallitus joka toinen viikko ja elinkeinotoimikunta kerran kuukaudessa tai tarvittaessa useammin.



KUVIO 17. Vieremän kunnan elinkeinotoimen organisoituminen

Vieremän kunnan sisäinen elinkeinotoimen organisaatio ja työryhmä muodostuu useista eri sektoreiden viranhaltijoista. Kunnassa organisaation pienuus ja toimijoiden intensiivinen työskentely koetaan organisaation joustavuutta lisäävänä tekijänä, joka nopeuttaa ja vahvistaa kunnan kyvykkyyttä reagoida erilaisiin elinkeinopoliittisiin tilanteisiin. Joissakin haastatteluissa organisoitumista arvioitiin kuitenkin liian pirstoutuneeksi, jonka vuoksi elinkeinopalveluja tulisi keskittää yhtenäisimmiksi. Organisoitumi-

sen ei ole kuitenkaan todettu haittaavan kunnan viranhaltijoiden tekemää yhteistyötä. Elinkeinotoimen organisoitumisen ongelmatekijöiksi todettiin seikkoja, jotka liittyvät viranhaltijoiden lisääntyneeseen työmäärään, rajallisiin työvoimaresursseihin, asioiden delegoimiseen, osaamiseen ja toimenkuvien rajallisuuteen. Yrittäjien näkemyksien mukaan kunnassa on vaikea hahmottaa, *mikä asia kuulu kenenkin viranhaltijan toimenkuvaan*. Esimerkiksi haastatteluissa vastaajat arvioivat elinkeinotoimen organisoitumista seuraavasti:

*"Organisoituminen on vähän sellainen sirpaleinen, kaikki tekevät kuitenkin yhteistyötä, joka on sujunut hyvin, mutta organisoituminen ei ole kuitenkaan ehkä niin joustavaa, yksi tekee tuolla ja toinen tekee täällä asioita..."*

*"...kuka sen sitten tekee..."*

*"...vahvuutena on pieni ja joustava organisaatio, joka on pienen kunnan etuja...eikä ole niin sanotusti portaita..."*

*"...kunnassa ei oikein ota selvää, mikä asia kuulu kenellekin..."*

*"...voisi olla vähän joustavampi, jos olisi vähän keskitetty niitä, elinkeinopalvelut voisi olla yhdessä..."*

Yrittäjien osallistuminen kunnan elinkeinopoliittiseen suunnitteluun on aiheuttanut keskustelua sekä kunta- että seututasollakin. Haastattelujen perusteella organisaation kehittämisen mahdollisuutena on kehittää sitä siten, että se mahdollistaisi paremmin yrittäjien osallistumisen elinkeinopolitiikan kehittämiseen. Erääksi yrittäjien osallistumista rajoittavaksi tekijäksi arvioidaan se, että kokouksissa ja palaverissa käsitellään eri yritysten asioita, jotka kuuluvat vaitiolovelvollisuuden alaisiksi. Erääksi mahdollisuudeksi kunnassa nähdään, että nykyisestä elinkeinotoimikunnasta on mahdollista kehittää elinkeinotoimikunnan eräänlainen laajennettu organisaatiomuoto ja kokoonpano, jossa toteutuu yrittäjäedustus. Osassa haastatteluja arvioitiin, että elinkeinopolitiikkaan osallistuvien henkilöiden määrä on nykyisellään riittävää, vaikka kunnassa on tiedostettu, että elinkeinotoimikunnassa ei ole tällä hetkellä yrittäjäedustusta muuten kuin jäsen- tai luottamushenkilö ominaisuudessa. Yrittäjien vastauksien mukaan, kuntaan voitaisiin organisoida tietynlainen kehittäjäorganisaatio, jossa on edustajia sekä kunnan että yrittäjien puolelta. Toiminnan luonteen näkökulmasta arvioidaan, että sen ei tule olla byrokraattista tai poliittista, vaan toiminnan tulee perustua vapaamuotoiseen, oma-aloitteelliseen, rehelliseen, oikeudenmukaiseen, avoimeen, välittömään ja oma-ehtoiseen



kehittämisen tahtoon ja toimintaan. Haastatteluissa arvioidaan elinkeinotoiminnan organisoitumista toimijoiden laajuuden näkökulmasta seuraavasti:

*”...elinkeinotoimikuntaan tulisi kuulua yrittäjien edustajia, niin kuin monessa muusakin kunnassa...”*

*”...todennäköisesti se johtuu kunnan päättäjistä, että meitä ei kelpuuteta sinne...”*

*”...toiminnan tulisi olla rehtiä ja oikeudenmukaista, eikä siinä olisi porukka taas sellaista sisäpiiriporukkaa...”*

*”...kehittämisessä voisi olla mukana myös joku politiikan ulkopuolinen osallistuja, politiikan ei tulisi kuulua kehittämiseen, tulisi ajatella sitä, miten tätä seutua kehitetään...”*

*”...kehittäjätoimijoiden määrä nähdään kunnassa riittävänä...”*

*”...organisaatiota tulisi pyrkiä kehittämään sillä tavalla, että yrittäjät ja yritykset olisivat paremmin mukana...”*

### 5.3.2 Elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi, siihen vaikuttavat tekijät ja koetut hyödyt

Vieremän kunnan elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi perustuu strategisen suunnittelun (esim. Rannisto 2005, 75) ja tavoite-keino -suunnittelun (esim. Ollila 1987, 85) periaatteisiin. Elinkeino-ohjelman suunnittelu- ja valmisteluprosessi on aloitettu kunnassa luottamusmies- ja virkamiestasolla noin vuosi ennen ohjelman valmistumista. Kunnan elinkeino-ohjelman peruslähtökohtana on ollut ajatus siitä, että sen tarkoituksena on palvella erityisesti kunnan omia tarpeita, jonka vuoksi ohjelman tekemiseen ei ole haettu mallia muualta.

Elinkeino-ohjelman luonnosta on suunniteltu ja valmisteltu valtuuston iltakoulussa virkamies- ja luottamusmiesvalmisteluna. Ohjelman rakentamisen lähtökohdiksi ovat muodostuneet muutokset kunnan elinkeinorakenteessa ja ne ovat muodostaneet myös elinkeinopoliittisen kehittämisen perustan kehittämisen eteenpäinviemiseksi. Elinkeino-ohjelman suunnitteluprosessiin on sisältynyt eri sidosryhmiä koskeva lausuntokierros, jossa kunnan sidosryhmillä on ollut mahdollisuus antaa lausuntoja ja kannanottoja ohjelman sisältöä koskevista asioista. Konkreettisesti lausuntokierrokseen on sisältynyt esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia yrittäjäyhdistyksen kanssa ja muita lausuntoja ovat an-

taneet esimerkiksi kunnan alueella toimivat isot yritykset, pankit ja maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK.

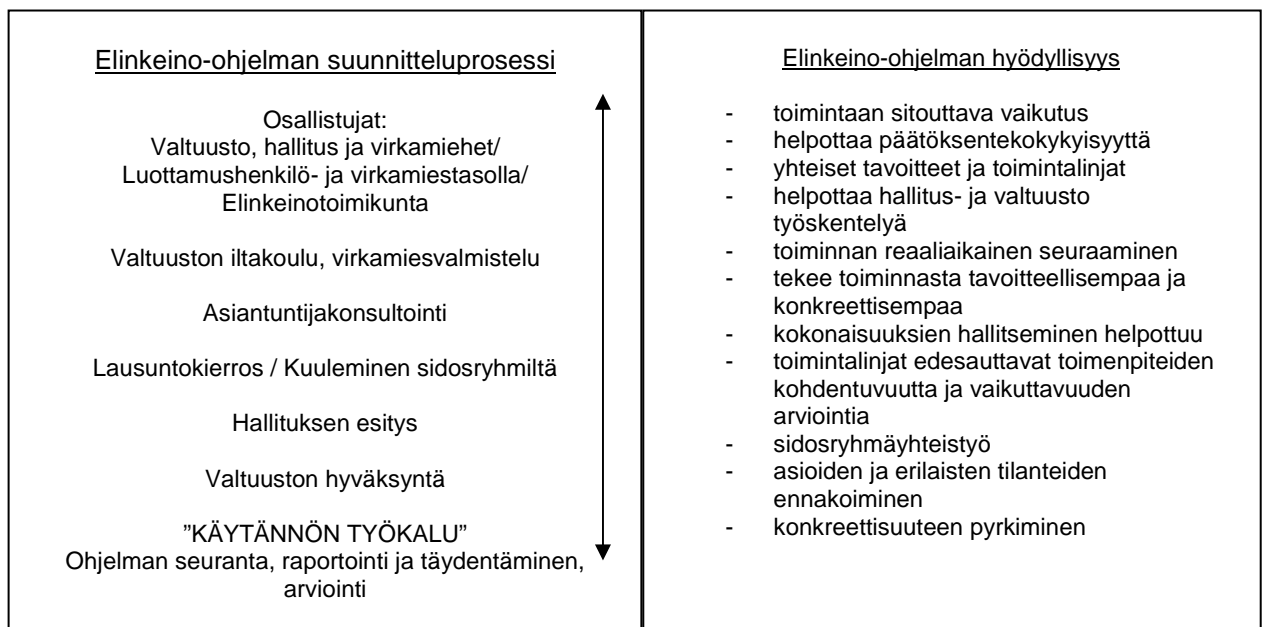
Eri osallistujaryhmien näkökulmasta kuntaorganisaation puolelta arvioidaan, että yrittäjät ovat osallistuneet liian vähän kunnan elinkeino-ohjelman suunnitteluprosessiin, jossa pelkkä palaverintapainen tilaisuus ei ole riittävää. Erääksi ongelmatekijäksi kunnassa on koettu se, kuinka kunnan olisi mahdollista saada laajemmin yhteys yrittäjiin, varsinkin niihin, jotka eivät kuulu paikalliseen yrittäjäyhdistykseen, koska silloin olisi mahdollisuus huomioida laajemmin yrittäjien näkökulmia ja tarpeita kehittämiseen. Osaltaan kunnassa nähdään, että yrittäjäedustusratkaisu on toteutettu hallituksen ja valtuuston kokoonpanossa yrittäjätaustan omaavista henkilöistä.

Vieremän kunnan elinkeino-ohjelma pohjautuu kunnan vahvoihin elinkeinorakenteen toimialoihin, maatalouteen, teollisuuteen ja palveluihin, joiden perusteella on kartoitettu edelleen tulevaisuuden kehittämisen painopistealueita. Kunnan erityisenä tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan elinkeinopolitiikalla kunnan positiiviseen kehittymiseen esimerkiksi kunnan asukasmäärää kasvattamalla tai saamalla pysymään se vakiona. Kunnassa koetaan, että yrittäjien ja kunnan yhteistyöllä ja yritystoiminnan kehittämisellä on mahdollisuus saavuttaa ja toteuttaa kunnan talouteen vaikuttavia positiivisia vaikutuksia. Erityisesti kunnan elinkeinopolitiikan aktivoitumiseen on vaikuttanut vahvasti kunnan alueella toimivat isot ja kehittyvät yritykset sekä niiden tarpeet, joihin kunnasta on pyritty vastaamaan ja vaikuttamaan aktiivisesti sekä myötämielisesti.

Elinkeino-ohjelman tavoitteena on mahdollisimman konkreettisten toimintalinjojen luominen, toiminnan johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus. Ohjelman suunnittelua ja sen tekemistä ei ole kunnassa koettu ongelmalliseksi, koska ohjelman tekemiseen on käytetty paljon aikaa ja sitä on työstetty intensiivisesti. Elinkeino-ohjelman intensiivisen suunnitteluprosessin on todettu erityisesti vaikuttavan toimijoiden sitoutumiseen ohjelman suunnitteluun, sen toteuttamiseen ja tavoitteisiin. Eri toimijoiden välistä yhteisymmärrystä ohjelman teossa on lisännyt toimijoiden mahdollisuus kommentoida ja antaa lausuntoja ohjelman sisältöä koskevista seikoista. Eri toimijat ovat kommentoineet myös ohjelman sisältöä etukäteen ja siinä on pyritty ennakoimaan ja arvioimaan erilaisia elinkeinopoliittisia tilanteita etukäteen. Ohjelman suunnittelussa lievät ristiriitatilanteet ovat saattaneet liittyä esimerkiksi joihinkin konkreettisiin toimenpiteisiin, mutta

niistä ei ole muodostunut ylitsepääsemättömiä konfliktitilanteita. Valtuusto- ja hallitus-työskentelyn näkökulmasta elinkeino-ohjelma on helpottanut poliittista päätöksentekoa, hallitus- ja valtuustotason työskentelyä sekä ohjelmaseurantaa. Päätöksentekijän näkökulmasta elinkeino-ohjelma selkeyttää asioita johdonmukaisemmiksi.

Elinkeino-ohjelman roolia kunnan kehittämisessä kuvaillaan käytännön työkaluksi, jota seurataan valtuustotasolla puolivuositain. Kunnan elinkeino-ohjelman on todettu vaikuttavan kunnan toiminnan tavoitteellisuuteen, koska ohjelma sisältää selkeät toimintalinjat ja toimenpiteet, jotka ovat helpottaneet myös elinkeinopoliittisen toiminnan johdonmukaisuutta. Päätason selkeiden toimintalinjojen ja niiden alatavoitteiden toimenpiteiden etuna kunnassa on koettu, että niiden avulla on käytännöllisempi ja helpompi hahmottaa erilaisten toimenpiteiden vaikuttavuutta ja oikein kohdentuvuutta suhteessa kokonaisvaltaisempaan päätavoitteeseen. Elinkeino-ohjelmassa päätavoitteet rakentuvat useista erillisistä päätavoitteesta edistävistä toimenpiteistä. Elinkeino-ohjelmassa on huomioitu myös Ylä-Savon seudun seutustrategian aluekehittämisen näkökulmaa ja asiantuntijakonsultointia on pyydetty esimerkiksi Aluekehityssäätö FAR:ilta. Elinkeino-ohjelman raportointi perustuu tavoitteiden edistymisen ja niiden toteutumisen puolivuositaiseen seurantaan. Ohjelmaa päivitetään vuosittain kunnanjohtajan toimesta. (Kuvio 18)



KUVIO 18. Elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi ja ohjelman hyödyllisyys

### 5.3.3 Elinkeino-ohjelman painopistealueet ja niiden tavoitteet

Vieremän kunnan elinkeinopoliittisen suunnittelun taustaa on kartoitettu perinteisellä SWOT -analyysimenetelmällä (esim. Rannisto 2005, 75). Vieremän kunnan vahvuudeksi on kartoitettu esimerkiksi olemassa olevat isot yritykset (esim. Ponsse Oyj, Jokeri-Talot Oy, Finnritilä Oy), ammattityövoima, hyvä sijainti ja kulkuyhteydet, maatalouden kilpailukykyisyys (Vieremä ilmiö, maidontuotanto) ja raaka-ainevarojen saatavuus. Vastaavasti heikkouksina kunnassa pidetään taloudellisten resurssien puutteellisuutta ja alhaista tulotasoa, päätöksentekokykyisyyttä, negatiivista muuttoliikettä, palvelujen yksipuolisuutta, ohutta pienyrityskantaa, puutteita taajaman viihtyisyydessä ja myös vahvuutena todettua ammattitaitoisen työvoiman saantia.

Vieremän kunnan mahdollisuuksina todetaan esimerkiksi sivuelinkeinojen kehittäminen, metalliteollisuuden alihankinnan edistäminen, tontit, seudullinen yhteistyö ja verkostoituminen, liikennevirtojen hyödyntäminen, toimitilojen saatavuuden parantaminen yrittäjille, pienyritystoiminnan kehittäminen, kuntaimagon kehittäminen, asuinkuntastrategian vahvistaminen ja kuntalaisten koulutustason nostaminen. Uhkat liittyvät osaltaan myös jo olemassa oleviin heikkouksiin ja kehityksen pahan kehän katkaisemiseen ja ehkäisemiseen (esim. Niittykangas 2003, 71). Uhkana kunnassa nähdään muun muassa maaseudun autioituminen, negatiivinen väestönkehitys, verotulokertymän aleneminen, ohut elinkeinorakenne ja ammattitaitoisen työvoiman puutteellisuus.

Vieremän kunnan ensimmäisen elinkeino-ohjelman 2000 - 2006 tavoitteena on ollut luoda kuntaan myönteinen yrittäjäilmasto ja sellaiset fyysiset olosuhteet, jotka myötävaikuttavat kuntalaisten sosioekonomista hyvinvoinnin kasvua. Ohjelman päätavoitteina on ollut yritystoiminnan kehittäminen ja sen lisääminen vahvistamalla nykyisiä toimintaedellytyksiä ja luomalla myönteisiä edellytyksiä uudelle yritystoiminnalle. Lisäksi elinkeino-ohjelman tavoitteena on vahvistaa kunnassa asumisen houkuttelevuutta ja kunnan taloutta. Elinkeino-ohjelmassa 2000 - 2006 todetaan lisäksi, että

*”Omalta osaltaan kunta tekee yhteistyötä yritysten kanssa, pitää huolta hyvästä yrittäjäilmastosta ja luo olosuhteet, jotka edesauttavat nykyisten yritysten menestymistä ja antavat mahdollisuudet Vieremälle sijoittuville uusille yrityksille.”*

Kunnanhallitus ja valtuusto ovat lisäksi todenneet vuoden 2006 päätöksessään (valtuusto 50 § 6.11.2006), että *"Elinkeinotoiminnan yleisten edellytysten luomisen on katsottu vakiintuneeksi kuuluvan kunnan toimialaan."*

Elinkeino-ohjelmaa kunnassa on toteutettu strategisina toimintalinjoina, joiden lähtökohdan muodostaa visio Vieremän kunnasta vuonna 2010. Vision taustalla vallitsee ajatus itse itseään vahvistavasta endogeenisen kasvun kehityksestä (esim. Niittykangas 2003, 185), kunnan yritysystävällisyydestä ja laadukkaasta palvelutarjonnan houkuttelevuudesta lähimarkkinoiden kysyntävirran vahvistamiseksi kunnan suuntaan. Tulevaisuuden visiossa otetaan kantaa lisäksi asuinkuntaimagon vahvistamiseen ja niihin suoriin ja välillisesti vaikuttaviin keinoihin, jotka vahvistavat kunnan taloudellista kehittymistä tulevaisuudessa.

Elinkeino-ohjelman toimintalinjoina vuosien 2000 - 2006 ja 2005 - 2010 elinkeino-ohjelmassa on seitsemän (7) erillistä päätoimintalinjaa:

1. *Vieremä ilmiö* -toimintalinjan tavoitteena on maatalouden työllisyyden ja osaamisen säilyttäminen, yliopistoyhteistyö, raviradan ja hevostalouden kehittäminen sekä lähiruoan mahdollisuuksien käytön kehittäminen.
2. *Tontti-, toimitila ja investointipolitiikan* tavoitteena on myötävaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin kunnassa tarjoamalla yrityksille toimitiloja ja tontteja, edistää kaavoittamista kunnan alueella, tehostaa asuntotonttitarjontaa ja edistää pitkävaikutteisten investointi- ja kehittämishankkeiden rahoittamista.
3. *Kaupan ja palvelujen* kehittämisen tavoitteena on säilyttää, monipuolistaa ja kehittää kunnassa kaupallisia palveluita.
4. *Ympäristö* -toimintalinjan tavoitteena on esimerkiksi fyysisen tieverkoston kehittäminen.
5. *Kunnan ja yritysten yhteistyö* -toimintalinjan tavoitteena on molemminpuolisen kommunikaation lisääminen, reagointikyvykkyyden tehostaminen erilaisiin elinkeinopoliittisiin tilanteisiin, yritysten kehittäminen ja niiden kehitysedellytysten tukeminen, yrittäjyyshalukkuuden lisääminen kunnassa, kunnan kehitysesteiden kartoittaminen ja molemminpuolisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen.
6. *Koulutus* -toimintalinjan tavoitteet liittyvät ammattitaitoisen työvoiman saantiin.

7. *Viestinnän* tavoitteena on kehittää sekä ulkoista että sisäistä viestintää, lisätä viestinnän suunnitelmallisuutta ja kehittää vuorovaikutteisuutta toimintaympäristöön. (Vieremän kunnan elinkeino-ohjelma 2000 - 2006; 2005 - 2010.)

Vieremän kunnan molempien elinkeino-ohjelmien toimintalinjat ovat pysyneet lähes samoina vuoden 2000 – 2006 ohjelmasta vuoden 2000 – 2010 ohjelmaversioon. Sen sijaan elinkeino-ohjelman toimintalinjojen toimenpiteet ovat muuttuneet erilaisten tilanteiden ja toimenpiteiden loppuunsaattamisen jälkeen. Haastattelujen perusteella Vieremän kunnan elinkeinopolitiikan painopistealueiksi voidaan tiivistää yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta yritysten kehittämisedellytysten, palveluiden, toimintaympäristön ja maatalouden kehittäminen. Tulevaisuuden tavoitteina kunnassa nähdään erityisesti elinkeinorakenteen ja työpaikkojen monipuolistamiseen liittyvät tavoitteet, ammattitaitoisen työvoiman saaminen ja kaupallisten palveluiden laajentaminen. Maatalouden ja metalliteollisuuden osalta kunnan haasteellisena tavoitteena on kehittää jo vahvasti kehittyneistä toimialoista uusia yrityksiä ja yritystoimintaa, jonka vuoksi kuntaan ei ole lähdetty aktiivisesti haalimaan muualta uusia yrityksiä, koska tavoitteena on versottaa jo olemassa olevia vahvoja toimialoja (esim. Laukkanen 1999, paikallisen kuntatalouden kehityspolkuesimerkki).

#### 5.3.4 Elinkeino-ohjelman toimenpiteet ja kunnan käyttämät elinkeinopoliittiset keinot

Tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeimmät elinkeino-ohjelman toimintalinjat ja toimenpiteet ovat kunnan ja yrittäjien välinen yhteistyö, tontti-, toimitila- ja investointipoliitikka sekä kauppa- ja palvelut, joita tarkastellaan seuraavaksi niihin kohdistuvien toimenpiteiden näkökulmasta.

Vuoden 2000 - 2006 elinkeino-ohjelmassa tontti-, toimitila- ja investointipoliitiikan toimenpiteenä on ollut Yrittäjätalo II -projekti. Projektin tavoitteena on ollut järjestää yrityksille toimitiloja ja parantaa kunnan keskustan ympäristön viihtyisyyttä. Yrittäjätalo II -hankkeeseen on liittynyt esiselvitys kiinteistön korjauskustannuksista ja mahdollisesta vuokratasosta. Hankkeen toisessa vaiheessa yrittäjätalosta oli valmisteltu markkinointiesite potentiaalisille yrittäjille ja suoritettu palvelujen tarvetta ja niiden kysyntää koskeva tutkimus. Kunta ja potentiaaliset yrittäjät olivat käyneet neuvotteluja yhteisen hankkeen eteenpäinviemisestä, mutta neuvottelut eivät johtaneet myönteiseen loppu-

tulokseen, jonka vuoksi hankkeesta pidättäydyttiin vuonna 2003. (Vieremän kunta, valtuusto 16.2.2004 § 7.) Vuoden 2005 - 2010 elinkeino-ohjelmassa uudeksi toimenpiteeksi on asetettu Vieremän kunnan omistamien toimitilojen kunnossapitäminen ja niiden houkuttelevuus sekä toimitilojen järjestäminen yrityksille kilpailukykyiseen hintaan. Palvelu- ja pienyrittäjille tarjolla olevien toimitilojen saatavuus on koettu kaupan- ja palvelujen -toimintalinjan kehittämisen näkökulmasta ongelmalliseksi. Haastatteluissa arvioidaan, että

*”...kysymys on, ryhtyykö kunta sitten rakentamaan toimitiloja kaupallisille yrityksille, jotka ei sitten niin hirveästi työllistä, kun kuitenkin periaatteet on ollut, että silloin kun yritys työllistää paljon ihmisiä, niin silloin voidaan rakentaa tiloja.”*

Vieremän kunnan omistamia pienyrittäjille kohdennettuja kiinteistöjä kunnassa on reilut 1110 m<sup>2</sup>: ä. Vieremän keskustassa on aiheuttanut visuaalisen ilmeen ja viihtyisyyden näkökulmasta ristiriitaisuuksia Yrittäjätalo II:ksi aiottu vanha liikekiinteistö, joka säilyi mukana kunnan 2005 – 2010 elinkeino-ohjelmassa. Toimenpiteenä oli rakennuksen kuntoon saattaminen tai sen purkaminen. Toimenpiteen osalta syntyi kuitenkin yllättävä ratkaisu ulkopuolisen investoijan ja yksityisen yrittäjän toimesta, joka osti rakennuksen ja aloitti sen liiketoiminnallisen hyödyntämisen. Esimerkiksi Bhiden (2000) mukaan julkinen politiikka ei voi helposti vaikuttaa lupaavan liiketoiminnan muodostamiseen ja kasvuun. Aloittavien yritysten syntymiseen myötävaikuttavina tekijöinä Bhide (2000) erittelee esimerkiksi sosiaalisten asenteiden osalta optimistisen luottamuksen ja muina tekijöinä teknologian, veropolitiikan ja uskomukset yritystoiminnan menestyksellisyydestä ja sen mahdollisuuksista. Kunnan haastatteluissa todetaan, että

*”...kunnassa mietittiin, että aika rumahan se on siinä, mutta onneksi tuli viimein yrittäjä...aika kovan luokan yrittäjä, joka vie asioita eteenpäin ja joka varmaan poikii uusia kuvioita sitä kautta...”*

Tontti-, toimitila- ja investointipolitiikan asumiseen liittyvänä toimenpiteenä on ollut sivukylä- ja kunnan taajaman alueella olevan alueen kaavoittaminen asumistarkoitukseen. Toimenpiteen tavoitteena on ollut lisätä kaupungin ja maaseudun välistä vuorovaikutusta, kunnan elinvoimaisuutta ja mahdollistaa asuminen kunnassa sen alueen ulkopuolelta työssäkäyville. Toimenpiteiden realisoitumisen tuloksena Vieremän kunnan alueelle on rakennettu uusia rivitalo- ja omakotitalokohteita sekä tontteja. Toimenpiteeseen on sisältynyt kunnan ja suurimpien yritysten välistä yhteistoimintaa asuntojen, tonttien ja omakotitalojen markkinoinnissa. Lisäksi kunta ja suurimmat yritykset ovat

sopineet toimenpiteen osalta yhteisistä yhteydenottotavoista ja tiedottamisesta sekä markkinoinnista. Kunnan toimenpiteenä kunnasta on lähetetty kaikkiin yli viisi (5) henkilöä työllistäviin yrityksiin asumiseen liittyvää informaatiota.

Yrittäjyysilmasto- ja elinkeinoilmastoa koskevana toimenpiteenä Vieremän kunnassa on ”Vieremän portti” -hanke, jolla tarkoitetaan taajaman sisääntuloaulan kehittämistä houkuttelevammaksi ja kunnan ohikulkevan asiakasvirtaliikenteen hyödyntämistä kaupallisesti. Tavoitteena on ollut kunnan ja yritysten yhteisen valo-opasteen pystyttäminen, kaupallisten ja yrityselämän palveluiden vahvistaminen, viihtyisyyden lisääminen ja pysähtymispaikan kehittäminen ohikulkuliikenteelle. Toimenpiteiden käynnistäminen on alkanut vuonna 2002 ja yhteinen valo-opaste pystytettiin vuonna 2005. Lisäksi kunta, yrittäjät, Ylä-Savon kehitys Oy ja Tielaitos ovat käyneet neuvotteluja alueen viihtyisyyden, hyödyntämisen ja imagon kehittämiseksi. Vuoden 2006 elinkeino-ohjelman raportissa toimenpiteen osalta todetaan, että alueen kehittäminen jatkuu. (Vieremän kunta, valtuusto 11.9.2006 § 43.) Hankkeen toteuttamisen näkökulmasta alueen kehittämisessä on koettu ongelmalliseksi eri toimijoiden ja instituutioiden välille aiheutuneet näkemyserot, omistussuhteet, erilaiset vaatimukset ja tavoitteet, jotka tulisi voida sovittaa yhteen yhteisen näkemyksen ja resurssien saavuttamiseksi. Tilannetta kuvataan haastatteluissa seuraavasti:

*”...toteuttamiseen liittyy ongelmina eri toimijoiden ja instituutioiden välille aiheutuvat risiiritiisuudet...osa maasta on kunnan omistamaa, osa yrittäjän ja osaltaan myös Tiehallinto vaikuttaa asian etenemiseen...”*

Muita toimintaympäristöön kohdistuvia toimenpiteitä elinkeino-ohjelmassa on ollut nykyaikaisen tietoverkon ja laajakaistayhteyksien rakentaminen, joiden tavoitteena on ollut myös uuden yritystoiminnan houkuttelemine kuntaan tarjoamalla laadukas ja nykyaikainen toimintaympäristö. Hankkeen tavoitteena on ollut liittää suurin osa kunnan alueesta laajakaistayhteyden piiriin ja kunta on ollut mukana Pohjois-Savon liiton ”Laajakaistaa kaikille Pohjois-Savossa” -hankkeessa. Lisäksi laajakaistayhteydet on rakennettu suurimpaan osaan Vieremän kunnan sivukylä. (Vieremän kunta, valtuusto 11.9.2006 § 43.)

Ylä-Savon Rahasto Oy:tä koskevan toimenpiteen tavoitteena on ollut Ylä-Savon elinkeino- ja yrittäjyystoiminnan edistäminen, elinkeino- ja liiketoimintarakenteiden monipuolistaminen, vahvistaminen ja uudistaminen sijoittamalla oman ja vieraan pääoman



ehtoisia sijoituksia pieniin ja keskisuuriin listaamattomiin yrityksiin sekä pyrkiä vaikuttamaan työllisyyden turvaamiseen ja työpaikkojen syntymiseen. (Elinkeino-ohjelma 2000 - 2006, valtuusto 18.12.2001 § 16.) Vuosien 2005 - 2010 elinkeino-ohjelmassa uudeksi toimenpiteeksi on lisätty Vieremän kunnan investointi ja kehittämisrahasto, jonka tavoitteena on kunnan pitkävaikutteisten investointi ja kehittämissankkeiden rahoittaminen harkinnanvaraisesti kysynnän mukaan. Vuoden 2006 elinkeino-ohjelman seurantaraportin mukaan rahaston pääomaa on käytetty esimerkiksi raviradan kehittämissankkeeseen (matkailun ja tunnettavuuden lisääminen), maa-alueen ostamiseen teollisuusalueeksi, Vieremän toimitilat Oy:n osakepääomaksi ja Suomen hevostietokeskus Oy:n osakkeisiin. (Vieremän kunta, valtuusto 11.9.2006 § 43.)

Vuonna 2006 elinkeino-ohjelmaan uudeksi toimintalinjaksi on lisätty teollisuustontit. Toiminnan tavoitteena on varmistaa kunnan alueella teollisuustonttien saatavuus yrityksille. Vieremän kunta on suhtautunut myönteisesti teollisuuden laajenemiseen ja sen kehittymiseen sekä osallistunut omalta osaltaan toimintaedellytysten luomiseen ja yritysten kehittämiseen. Vuonna 2002 metsäkoneyhtiö Ponsse Oyj oli esittänyt kunnanhallitukselle teollisuusalueen asemakaavan muuttamista teollisuus- ja varastorakennusten alueeksi (Vieremän kunnan valtuusto 16.9.2002 § 48). Kunnan ja Ponssen välinen yhteistyö on syventynyt sopimusperusteiseksi kumppanuus yhteistoiminnaksi tilanteessa, jossa Ponsse Oyj on tarvinnut lisää tuotannon kehittämistä varten tuotantotoimiloja. Neuvottelujen tuloksena Vieremän kunta on päättänyt rakentaa ja vuokrata teollisuusalueelle uutta teollisuustilaa vuonna 2005 noin 1600 m<sup>2</sup> ja vuonna 2006 noin 2520 m<sup>2</sup>. Hankkeen kustannusarvioksi on arvioitu yhteensä noin 4,1 miljoonaa euroa. (Vieremän kunnan valtuusto, 18.2.2005 § 21). Vuoden 2005 aikana kunnan ja Ponsse Oyj:n välinen sopimusperusteinen yhteistyö on jatkunut toimitusvarusteluhallin rakentamisella ja vuokraamisella Ponsse Oyj:lle. Tämän hankkeen kustannusarvioksi on arvioitu noin 1,7 miljoonaa euroa (Vieremän kunnan valtuusto, 19.12.2005 § 76).

Vieremän kunnan rakentamien ja vuokraamien teollisuushallien jatkotoimenpiteenä kunta perusti Vieremän toimitilat Oy:n, johon kunta on liittynyt osakkaaksi 100 %:n osuudella. Tilayhtiön perustamisen tavoitteena on lisätä toiminnan joustavuutta ja sitä on perusteltu myös kunnan taseeseen liittyvillä tekijöillä ja kunnan myönteisen kehityksen jatkumisella. Tilayhtiön tehtäviksi on määriteltä teollisuus- ja liiketilojen rakentami-

nen, niiden omistus, hallinta ja vuokraus sekä erilaiset elinkeinojen kehittämiseen liittyvät palvelut ja tehtävät. (Vieremän kunnan valtuusto, 19.6.2006 § 21.)

Vieremän kunnan yhteistyö teollisuushalleja koskevan rakentamisen ja vuokraamisen osalta on käsittänyt myös alihankintayritys Ratesteel Oy:n toiminnan kehittämiseen perustuvaa yhteistoimintaa. Alihankintayrityksen kehittymisen näkökulmasta yritys on tarvinnut lisätilaa tuotantonsa laajentamiseksi. Osapuolten välisten neuvottelujen tuloksena oli päädytty esitykseen, jossa Vieremän kunta rakentaa teollisuushallin ja vuokraa sen Ratesteel Oy:n käyttöön (Vieremän kunnan valtuusto 18.2.2005 § 20). Kunta on tukenut myös talotehdas Jokeri-Talot Oy:n lisätilan rakentamista tuotannon kehittämiseksi ja laajentamiseksi kunnan omavelkaisen lainan takauksen muodossa teollisuushallin laajennukseen (Vieremän kunnan valtuusto 2.5.2005 § 34).

Kaupan ja palvelujen toimintalinjan osalta tavoitteena on ollut selvittää kunnassa vallitsevien palveluiden tarve. Tehdyn selvitystyön tuloksena on todettu, että kaupallisten palveluiden monipuolistamiseen ja kehittämiseen on selvitystyön perusteella tarvetta. Kunnan elinkeino-ohjelman seurantaraportointiin on lisätty uutena toimenpiteenä vuonna 2006 kaupallisten palvelujen vahvistaminen ja kehittäminen. Toimenpiteen myötä kunnasta on pidetty eri tavoin yhteyttä palveluyrittäjiin asioissa, jotka koskevat tuote- ja palveluvalikoimien monipuolistamista, toimitilajärjestelyjä ja yrittäjäsukupolvenvaihdoksia. Haastatteluissa todetaan kaupallisten palveluiden kehittämisen osalta, että sen toimintalinjan tavoitteita tulisi tarkentaa ja miettiä sitä, onko toimintalinja juuri nykyiseen hetkeen sopiva ja tarkoituksenmukainen.

Kunnan ja yrittäjien välisen yhteistyön toimintalinjan tavoitteina ovat olleet säännölliset tapaamiset kunnan edustajien ja yrittäjien kesken. Säännöllisten tapaamisten tavoitteena on ollut ylläpitää nykyisiä suhteita ja saada luonteva keskusteluyhteys yrittäjien ja kunnan välille, jolloin molempien osapuolien tieto tarpeista välittyisi ajoissa ja riittävän tehokas reagointi mahdollistuisi erilaisissa tilanteissa. Tavoitteeksi on asetettu kuntaorganisaation ja yritysten liiketoimintaympäristön näkökulmasta näiden kahden erilaisen toimintakulttuurien ja keskinäisen ymmärtämisen lisääminen. Kunnan ja yrittäjien yhteistyötä koskevana toimenpiteenä on ollut selvitystyö kuntaan muuttamisen esteistä, jonka tavoitteena on ollut kartoittaa Vieremän kunnan alueen ulkopuolelta työssäkäyvien asenteita kuntaa kohtaan ja niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat ne-

gatiivisesti muuttopäätökseen. (Vieremän kunnan elinkeino-ohjelma 2000 - 2006, valtuusto 18.12.2001 § 16.) Kunnan ja yrittäjien yhteistyötä koskevia toimenpiteitä on täydennetty vuosien 2005 - 2010 elinkeino-ohjelmassa tavoitteiden osalta siten, että uudeksi tavoitteeksi on lisätty vieremäläisten yritysten työntekijöiden saaminen kunnan asukkaiksi.

Asumiseen keskittyvänä toimenpiteenä Vieremän kunta on toteuttanut ”Oma koti Vieremällä” -toimenpideohjelman. Ohjelman tavoitteena on edesauttaa yritysten työvoiman saantia edistämällä asuinpalveluiden saatavuutta ja ylläpitämällä hyviä kunnallisia palveluja sekä markkinoida kuntaa hyvänä asumisen kuntana. Asuinpalvelustrategiaan sisältyväksi toimenpiteeksi sisällytetään osaltaan myös kunnan ja yrittäjien välinen päivittäinen, välitön ja ennakoiva yhteistyö asumiseen liittyvissä asioissa. ”Oma koti Vieremällä” -ohjelmaa kunta on toteuttanut ja markkinoinut yhteistyössä kunnan asumiseen ja rakentamiseen liittyvien yritysten kanssa. (Kunnan elinkeino-ohjelma 2005 - 2010, valtuusto 8.11.2005.)

Vieremän kunnan käyttämät elinkeinopoliittiset toimenpiteet ja keinovalikoima voidaan jaotella sekä yrityksiin että työvoimaan kohdistuviin toimenpiteisiin (esim. Nupponen 1986) ja fyysisen toimintaympäristön kehittämisen keinoihin. Yrityksiin kohdistuvat toimenpiteet voidaan lisäksi analysoida yritystoiminnan yleisiä toimintaedellytyksiä vahvistaviin toimenpiteisiin ja yrityksiin kohdistuviin suoriin tukitoimiin (esim. Uusitalo 1994, 166). Uusitalon (1994) mukaan välittömän tuen muotoihin, kuten lainoihin, investointeihin ja takauksiin, vaikuttavat osaltaan koko kunnan ja sen osa-alueiden väestönkehitys. Ratkaisevaa Uusitalon (1994) mukaan on kunnassa vallitseva työttömyys ja sen rakenne. Lisäksi voidaan olettaa, että mittavilla investoinneilla pyritään säilyttämään työpaikkoja tai lisäämään niitä, sekä vaikuttamaan välillisesti koko kunnan taloudelliseen kehittymiseen ja hyvinvoinnin kasvuun. Kunnan fyysisen toimintaympäristön kehittämisen ja yritystoiminnan toiminnan toimintaedellytyksiä vahvistavina keinoina on käytetty esimerkiksi seuraavia toimenpiteitä:

- kaavoitus- ja maanhankintapolitiikka (esim. maaseutukylien osayleiskaavat, asuntoalueet ja teollisuustontit)
- infrastruktuurin rakentaminen ja kehittäminen (laajakaistayhteydet ja tiehankkeet)
- toimitilojen järjestäminen yrityksille ja niiden tarjonnan kehittäminen
- asuntopolitiikka (asuinpalvelustrategia, Oma koti Vieremällä -hanke)
- teollisuustoimitilahallien investoiminen ja rakentaminen, suorat tukitoimet
- lainantakaukset yrityksille
- seudullinen yhteistyö ja siihen liittyvät hankkeet (esim. Rautainen Savo -hanke, Kotiin paluu -etu, Kyläportti -hanke)
- asiantuntija- ja neuvontapalvelut yrityksille ja yrittäjille
- selvitys- ja tutkimustoiminta (esim. Helsingin yliopisto, Vieremä ilmiö, opinnäytetyöt)
- työvoiman koulutukseen ja saantiin kohdistuva yhteistyö koulutus kuntayhtymän kanssa

Aineettoman toimintaympäristön kehittämisen keinoina kunnassa on käytetty toimijoiden kontaktien määrän kehittämisen näkökulmasta toimialoittaisia ja yleisiä tapaamisia, joihin on osallistunut sekä kunnan että yrittäjien edustajia ja eri alojen asiantuntijoita. Aineettoman toimintaympäristön kehittämisen keinot ovat kohdentuneet elinkeinoilma-  
piiriin, sidosryhmäyhteistyön ja vuorovaikutteisuuden edistämiseen.

### 5.3.5 Arvioita kunnan harjoittamasta elinkeinopolitiikasta

Haastatteluvastauksien perusteella kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka on muuttunut aktiivisemmaksi aikaisempiin vuosiin verrattuna. Kunnassa elinkeinopolitiikan harjoittaminen on omaksuttu tärkeäksi kunnan kokonaisvaltaisen kehittämisen työvälineeksi. Kunnan puolelta arvioidaan, että kunnan päätöksentekaelimet, valtuusto ja hallitus, ovat sisäistäneet elinkeinopoliittisen kehittämisen yhteyden kunnan kehittämiseksi. Päätöksenteon näkökulmasta kunnan puolelta todetaan, että yrityselämän kehittämiseen liittyvät päätökset ovat olleet suhteellisen yksimielisiä ja kunnassa on kyetty tekemään myös huomattavia taloudellisiin riskeihin perustuvia päätöksiä. Vieremän kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa kuvailtiin haastatteluissa myös maltilliseksi ja varovaiseksi. Yrittäjien näkökulmasta arvioitiin, että päätöksenteon tulisi tukea enemmän yrit-

täjälähtöistä ajattelutapaa, koska kunnan päätöksenteon tulisi aina olla yrittäjyyttä tukevaa kaikilla hallinnonaloilla. Yrittäjälähtöisellä ajattelutavalla vastaajat tarkoittavat esimerkiksi kykyä ymmärtää, kuinka tehdyt päätökset voivat vaikuttaa yritysten toimintaan ja toimintaympäristöön.

Kunnan roolia yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta luonnehditaan *”asioiden mahdollistajaksi”*, jossa kunnan perustehtävänä on huolehtia elinkeinotoiminnan yleisistä toimintaedellytyksistä, kuten tontti-, tie- ja kaavoitukseen liittyvistä asioista. Sen sijaan kunnassa on tehty periaatelinjaus, jonka mukaan yritysten omat asiat kuuluvat yrityksille. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kunta ei huomioisi yritysten ja yrittäjien tarpeita, eikä toimimaan esteenä, vaan kunta pyrkii suhtautumaan kaikkiin yrityksiin tasapuolisesti ja yksilöllisesti. Kunnan elinkeinopolitiikan harjoittamista arvioitiin esimerkiksi seuraavasti:

*”...elinkeinopolitiikka on hoidettu hyvin...”*

*”...arvosanalla kahdeksan ja puoli...”*

*”...kohtuullisen hyvin, panoksia on lisätty asteittain...mutta kun on katsottu, että se on hyvä systeemi, niin silloin on lähdetty täysillä mukaan...”*

*”...Vieremällä on hyvä imago elinkeinoasioissa...kunnan imago on korjaantunut ihan hyvään suuntaan...”*

*”...Vieremällä on hyvä imu, parempaan suuntaan on menty...”*

*”...elinkeinopolitiikka on aktiivista, siihen on pyritty saamaan aktiivinen ote...”*

*”...kunnan päätöksenteon tulisi olla aina yrittäjyyttä tukevaa, sitä ei ole vielä viety kaikille hallinnon aloille...”*

Vieremän kunnan elinkeinopolitiikkaa aktivoiviksi tekijöiksi voidaan eritellä kunnan alueella toimivien isojen ja menestyneiden yritysten tarpeet ja kunnan elinkeinopoliittisen kehittämisen mahdollisuuksien sisäistäminen. Monissa haastatteluissa arvioidaan, että elinkeinopolitiikkaa ja sen harjoittamista on aktivoanut erityisesti metsäkoneyritys Ponsse Oyj:n kansallinen ja kansainvälinen menestys sekä teollisuusyrityksen muu positiivinen vaikutus paikalliseen kehittymiseen ja ilmapiiriin. Menestyvän teollisuusyrityksen vaikuttavuutta toimintaympäristöön haastatteluissa arvioitiin seuraavasti:

*”...Ponsse on herättänyt kunnankin huomaamaan yritystoiminnan mahdollisuudet...”*

*”...toisaalta se on Ponssesta johtuva asia, jossa kunta on mukana...”*

*”...Vieremä ei olisi tässä kantimessa, mikäli Ponssea ei olisi...kaikki arvostus Ponsselle...”*

*”...Ponsse on vaikuttanut elinkeinopolitiikkaan siten, että siihen kiinnitetään enemmän huomiota nykyisin, yritystoiminnan toivotaan lähtevän laajenemaan menestysyrityksen kautta...”*

Elinkeinopoliittista kehittämistä haittaavaksi tekijäksi kunnassa koetaan siihen tarvittavien *resurssien puutteellisuus* suhteutettuna kehittämisen tarpeisiin. Päätöksentekoliemien näkökulmasta kehittämistä haittaavaksi tekijäksi arvioidaan hallituksen ja valtuuston negatiivinen suhtautuminen, mikäli sellaista ilmenisi. Elinkeino-ohjelman toimivuuden näkökulmasta arvioidaan, että ohjelman tavoitteiden asettamista tulisi pyrkiä tarkentamaan ja konkretisoimaan vielä selväpiirteisemmiksi. Lisäksi kunnasta tulisi selvittää laajemmin ja seikkaperäisemmin, millaisia tarpeita tai vaatimuksia kunnan alueen yrittäjillä ja yrityksillä todellisesti on.

#### 5.4 Kunnan ja yrittäjien välinen yhteistyö elinkeinopolitiikassa

##### 5.4.1 Yrittäjien asema, osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet

Vieremän kunnan elinkeino-ohjelman tavoitteena on lisätä kunnan ja yritysten välistä vuorovaikutteisuutta, ennakointia, yritysten kehittämistä, kunnan kokonaisvaltaista kehittämistä ja yrittämishalukkuutta kunnassa. Edellä eriteltyt tavoitteet liittyvät vahvasti myös elinkeino- ja yrittäjyysilmaston kehittämiseen liittyviin ominaisuuksiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa elinkeinoilmastoa on tarkasteltu esimerkiksi yksilöiden ja ryhmien, yrittäjyysilmaston, alueen tuotannollis- ja poliittisten perinteiden sekä yritysten suhteellisen koon näkökulmista (esim. Hietala, 1987; Ollila, 1987; Wuori ym. 1999). Tässä tutkimuksessa elinkeinoilmastoa tarkastellaan kunnan ja pienyrittäjien yhteistyön näkökulmasta. Elinkeino-ohjelman kunnan ja yritysten välisen yhteistyön toimintalinjan osalta voidaan olettaa ja todeta, että kunnassa on ymmärretty kunnan ja yritysten välinen yhteistyö työvälineeksi kunnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Kunnassa vastuullisiksi osapuoliksi toimintalinjan osalta on määriteltä kunnan elinkeinotoimikunta, yrittäjäyhdistys ja yrittäjät.

Elinkeino-ohjelman seurantaraportin (valtuusto hyväksynyt 11.9.2006 § 43) mukaan kunnan ja yrittäjien yhteistyön toimenpiteet ovat konkretisoituneet vuodesta 2002 lähtien erilaisten tilaisuuksien ja tapahtumien muodossa. Lisäksi haastatteluissa todetaan, että yrittäjien yhteydenotot kuntaan liittyvät usein yrityksen eri elinkaaren vaiheisiin; aloittamiseen, kasvamiseen, kehittymiseen tai lopettamiseen (esim. Niittykangas 2003, 78-80), jossa yrittäjät kaipaavat asiantuntijaneuvontaa. Yrittäjätapaamisten tavoitteeksi elinkeino-ohjelmassa on määritetty molempien osapuolien välisen ajankohtaisen ja tarpeellisen tiedon välittyminen, tehokas reagoiminen erilaisiin tilanteisiin, molempien osapuolien toimintakulttuurien ymmärtäminen ja kunnan ulkopuolelta työssäkäyvien saaminen kunnan asukkaiksi. Taloudellisten kustannusten näkökulmasta toimenpiteiden ei katsota muodostavan huomattavia kustannuksia kunnalle.

Kunnassa yrittäjien ja yritysten asema koetaan tärkeäksi ja yrityksiin suhtaudutaan myönteisesti. Kunnan puolelta arvioidaan, että kuntaorganisaatio on kyennyt toimimaan yritysten kanssa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Kunnan peruslähtökohtana on ollut yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta kiinnittää suurempaa huomiota jo kunnan alueella olemassa oleviin yrityksiin ja niiden toimintaedellytysten parantamiseen sekä pyrkiä siten säilyttämään jo kuntaan syntyneitä yritystoimintaa ja yrittäjyyttä. Kunnan ja yritysten yhteistyön tuloksena voidaan eritellä erityisesti teollisuuden toimitila asiat, alihankintateollisuuden laajeneminen sekä yritysten kehittymisen ja kasvumahdollisuuksien tukeminen. Haastatteluissa todetaan esimerkiksi seuraavasti:

*”...voidaan sanoa myös näin, että on pystytty toimimaan hyvin tuloksin olemassa olevien yritysten kanssa...jonka kautta rupeaa poikimaan uusia yrityksiä, tavaltaan siellähän on koko ajan verkot vesillä...voi joku sitten saada idean ja jos on tarpeeksi topakka, niin perustaa oman yrityksen...”*

Yrittäjien vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta yrittäjät kokevat, että kunnan elinkeinopoliittiseen suunnitteluun tulisi saada mukaan myös yrittäjien edustajia, koska pelkkä muodollinen lausunnon antaminen ei ole riittävää osallistumista. Yleensäkin sekä kunnan että yrittäjien haastattelujen osalta voidaan todeta, että *molemmat osapuolet kokevat yrittäjäedustuksen puutteelliseksi tällä hetkellä kunnan elinkeinopoliittisessa suunnittelussa*. Yrittäjien osallistumisen mahdollisuutena koetaan, että he voisivat lisätä elinkeino-ohjelman yrittäjyyttä, asiantuntemusta, osaamista, kontakteja ja yrittäjyyšnäkökulmaa kuntahallinnossa ja päätöksenteossa.

Pienyrittäjien näkökulmasta kunnan suhtautumista yrittäjiin kuvataan kapea-alaiseksi. Yrittäjien puolelta todetaan, että kunnan tulisi osoittaa enemmän kiinnostuneisuutta yrityksiä ja yrittäjiä kohtaan. Pienyrittäjät kokevat myös, että heidän vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset esimerkiksi kiinteistön kunnossapitoon ja remontteihin liittyvissä seikoissa sekä vuokratila- ja vuokrasopimusasioissa. Esimerkiksi haastatteluissa koetaan, että kuntaan päin on voinut antaa toiveita ja esityksiä, mutta asian käsittelyn ratkaisun jälkeen asiaan ei ole voinut enää vaikuttaa, eikä päätöstä ole perusteltu riittävästi. Yrityksien suhteellisen koon näkökulmasta osa yrittäjistä on kokenut jäävänsä isompien yritysten ”varjoon”. Kuitenkin kunnan alueella toimiva menestysyritys koetaan kunnan kehittämisen näkökulmasta merkitykselliseksi, eikä menestysyrityksen suhteita kuntaan ole koettu negatiivisesti, koska menestysyritys on vaikuttanut välillisesti myös pienyrittäjien asiakaskunnan määrään, yhteistyömahdollisuuksiin, tunnettavuuteen ja imagoon. Haastatteluissa koetaan, että menestysyrityksen vaikutuksesta kunnan suhtautuminen yrittäjyyteen on muuttunut positiivisemmaksi ja se on edistänyt myös kunnan yrittäjämyönteisyyttä ja elinkeinoilmastoa.

Kunnan kehittämisen vetovastuun osalta vastauksissa voidaan havaita lievää hajontaa. Kunnan kehittämis- ja vetovastuu koetaan osassa haastatteluja olevan sekä yrittäjillä että kunnalla, mutta osassa haastatteluja veto- ja kehittämisvastuu jakaantui jommallekummalle osapuolelle. Kunnan kehittämisen vetovastuu nähtiin jakaantuvan myös siten, että yrityksillä on vastuu yrittämisestä ja kunnalla on vastuu yritysten toimintaedellytysten luomisesta ja niiden vahvistamisesta. Esimerkiksi Niittykangas (2003) painottaa kehittämisessä vuorovaikutuksen ja verkostosuhteiden kautta tapahtuvaa kehitystä, joka perustuu kykyyn luoda uutta ja siirtää sitä toimijoiden välillä. Hän näkee, että vuorovaikutuksen vaatimukset voidaan kohdistaa niin yrityksiin kuin kunnan luottamus- ja virkamiehiinkin. Kehittämisen tahdon tulisi olla ominaista kaikille alueen kehityksestä vastuussa oleville ja käsitykset kehityksen sisällöstä tulisi olla samansuuntaisia sekä toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kiinteää (Niittykangas 2003, 265). Kunnan kehittämisen vetovastuu -kysymystä kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

*”...kyllä se on yrityksillä, kyllä se näin on...toisaalta myökiinhän voitais kunnassa sössiä tiettyjä asioita, mutta kyllä myö ymmärretään se oma rooli, mikä kunnalla on elinkeinopolitiikassa, eli pyritään olemaan asioiden mahdollistajia, ei este, mutta yrityksen asiat ovat yrityksen asioita...”*



*"molemmilla...vaikka elinkeinopolitiikka on kunnan vapaaehtoinen tehtävä, kyllähän siihenkin tulisi panostaa, eihän kukaan ihminen tule, jos ei ole työtä ja asukkaitakaan ei tule, jos ei ole työtä..."*

*"...yrittämisestä on vastuu yrityksillä ja kunnalla on vastuu niistä asioista, jotka luovat yleisiä edellytyksiä..."*

*"...2/3 osaa kunnalla ja 1/3 osaa yrittäjillä..."*

*"... ei pienyrittäjällä ole aikaa, kun on vastuu omasta yritystoiminnasta..."*

#### 5.4.2 Kunnan ja yrittäjien yhteistyömuodot ja tehtävät

Kunnan ja yrittäjien yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet elinkeino-ohjelman ajanjaksoilla ovat muodostuneet elinkeino-ohjelmaan liittyvän informaation jakamisesta ja tiedottamisesta, asiantuntijavierailuista, ideointi- ja keskustelutilaisuuksista, lounasneuvotteluista, seminaareihin osallistumisesta, yleisistä elinkeinoasioista, yritysvierailuista, toimitila-asioista ja toimialoittain segmentoiduista yrittäjäilloista. Haastattelujen perusteella yhteistyö voidaan kiteyttää normaaliksi tiedonvaihdoksi, *"tiedetään mitä tapahtuu ja missä mennään"*. Haastatteluissa kunnan ja yrittäjien yhteisiä tilaisuuksia luonnehditaan vapaamuotoiseksi kanssakäymiseksi. Yrittäjätapaamisten tavoitteena on ollut lisätä tietoisuutta myös molempien osapuolien toimintatavoista ja -kulttuureista.

Kaikkein merkityksellisemmäksi yhteistyömuodoksi kunnassa koetaan suora kanssakäyminen yrittäjien kanssa. Suoran kanssakäymisen tavoitteena on ollut tutustua kunnan alueen yrittäjiin ja vastaavasti yrittäjillä on ollut mahdollisuus tutustua kuntaorganisaation edustajiin sekä alueen toisiin yrittäjiin. Suoran kanssakäymisen etuna koetaan, että silloin on mahdollista saada ilmenemään sellaisiakin asioita tai tekijöitä, joihin kunnassa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, edistää ja viedä eteenpäin. Suorat kontaktit ja yhteydenotot koetaan tärkeiksi myös yhteistyön aktivoinnin näkökulmasta, koska ne ilmentävät kontaktinottajan omaehtoista halukkuutta edistää ja toteuttaa asioita, jolloin alkanut yhteistyösuhde voi johtaa kohti tuloksellisempaa toimintaa. Yhteistyön aktivoitumisen jälkeen syntynyttä yhteistyösuhdetta tulisi alusta alkaen pyrkiä syventämään. Mutta mikäli,

*"...kunta lähtee tarjoamaan yritykselle, että sinun pitäisi tehdä näin, niin se ei lähde toiminaan..."*

Esimerkiksi aikaisemmissa verkostoja koskevissa tutkimuksissa on todettu, että yhteistyösuhteita aktivoivan politiikan tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja epämuodollisuuteen, koska silloin on mahdollista luoda uskottavampi tarkoitusperä yhteistyösuhteiden aktivointiin ja kontakteihin. Erityisen tärkeänä pidetään vahvojen ja kestäväälle pohjalle rakentuvien suhteiden osalta sitä, että ne tulisi saattaa alkuun ja aktivoida epävirallisten ja vapaamuotoisten prosessien välityksellä (Pages & Garmise 2003; Ahlström-Söderling 2003; Huggins 2000).

Yrittäjille tarkoitettujen avoimien yrittäjältojen osanottajamäärä on jäänyt alhaiseksi, eikä tilaisuuksissa ole syntynyt tavoitteellisuuteen pyrkivää keskustelua. Sen sijaan toimialoittain segmentoidut yrittäjätilaisuudet antavat saman alan yrittäjille mahdollisuuden keskustella ja priorisoida sitä, mikä heidän näkökulmastaan on tärkeää, mihin kunnassa tulisi kiinnittää huomiota, kuinka jatkossa voidaan kehittää ja edistää asioita sekä mitä toiminnassa tulisi erityisesti painottaa. Yrittäjien puolelta todetaan, että toimialoittaiset yrittäjäillat on koettu merkityksellisiksi tilaisuuksiksi, koska niillä on mahdollista edistää avoimen keskustelun syntymistä saman alan yrittäjien ja kuntaorganisaation toimijoiden kesken rakentavampaan suuntaan. Konsala (1996, 65-66) onkin todennut, että verkostoituminen liittyy yrittäjien käytännön toimintaan, jonka vuoksi siihen panostaminen edesauttaa myös yrittäjien motivoitumista työskentelyyn. Lisäksi hän toteaa, että erityisesti maaseudulla yrittäjien välinen yhteistyö on yhä tärkeämpää. Johannisson & Monsted (1998, 112-113) toteavat, että yhteistyösuhteet nähdään yrittäjille yleisenä toimintamuotona, jonka eräänä tarkoituksena on vastata toimintaympäristön muutoksiin. Yleisten yrittäjältojen osalta haastatteluissa todetaan esimerkiksi, että

*”...mikäli yrittäjäillat eivät toimi, niin silloin nähdään, että vika on toisessa...jolloin ei nähdä sitä, mitenkä voitaisiin toimia yhdessä ja parantaa toimintaa...kunnan asemaa eivät kaikki yrittäjät välttämättä tiedä ja tunne, ja mitkä on ne kunnan toimintatavat ja meidän lait ja muut...yrityselämä on niin paljon erilaista, että enemmän pitäisi siinäkin mielessä olla yhteyksissä...”*

Elinkeinopolitiikan kehittämisessä koetaan tärkeäksi, että kehittämistoimissa rohkaitaan yrityksiä ja tukioorganisaatioita kommunikoimaan ja synnyttämään synergiaa, koska silloin on mahdollista tunnistaa uusia kehittämisen kohteita ja organisaatioille uudet mahdollisuudet luovat kannusteita yhteistyöhön. Yhteistyöverkostojen alkuun saattamisessa tulisikin korostaa sellaista politiikkaa, joka edistää ja poistaa yhteistyötä estäviä raja-aitoja (Maniukiewicz ym. 1998; Vesalainen 1996).

Asuinpalvelustrategiaan kuuluvana toimenpiteenä yrityksiin on pidetty aktiivisesti yhteyttä asuntojen tuotantoon, markkinointiin, uusien asuntoalueiden ja asuntojen tarpeeseen liittyvissä asioissa. Kunnan toimenpiteenä on ollut lähestyä yrittäjiä ja yrityksiä kyselyllä, jossa tavoitteena on ollut kartoittaa yritysten työvoiman tarvetta, vaadittavaa työvoiman erityisosaamista ja muita työvoiman saantiin liittyviä seikkoja. Yrittäjien arviot tulevaisuuden työvoiman tarpeesta ovat olleet varovaisia, eikä kyselyyn vastanneiden määrä ole ollut korkea. Kunnan tavoitteena kyselyllä on ollut tehostaa ja ennakoida omalta osaltaan tulevaisuuteen reagoimista ja valveutuneisuutta siitä, millaisia ratkaisuja yrittäjät mahdollisesti tekevät ja millaisia mahdollisuuksia kunnalla on myötävaikuttaa yritysten vaatimaan työvoimansaantiin.

Kunnan ja yrittäjien mahdollisiksi yhteistyömuodoiksi haastatteluissa todetaan monipuolisempi ja aktiivisempi tapahtumien järjestäminen, kunnan ja yritysten yhteinen markkinointi, alihankinta- ja palveluyritys tarpeen kartoittaminen, työvoiman saatavuuteen liittyvät toimenpiteet, pienyrityksille kohdennetut yritystoiminnan kehittämiseen, verotukseen ja taloushallintoon liittyvät koulutukset sekä uusien asukkaiden hankkiminen kuntaan. Kunnan ja yrittäjien mahdollisiksi muiksi yhteistyössä toteutettaviksi toimenpiteiksi haastatteluissa mainitaan elinkeino-ohjelman suunnittelemisen ja toteuttamisen, yrittäjille kohdennetut säännölliset tapaamiset kunnassa, josta esimerkkinä tuodaan esille naapurikunnan kunnanjohtajan järjestämät säännölliset ”Yrittäjien aamukahvitilaisuudet”, jossa yrittäjillä ja kunnan edustajilla on mahdollisuus keskustella alaan liittyvistä ongelmista, toimitila-asioista ja muista ajankohtaisista yhteisistä asioista, jotka koskevat kuntaa ja yrittäjiä.

#### 5.4.3 Yhteistyötä edistävät ja sitä haittaavat tekijät

Kunnan ja yrittäjien yhteistyötä edistäviä ja sitä haittaavia tekijöitä on mahdollista tarkastella toistensa vastakohtina, jolloin esimerkiksi yhteistyötä haittaavat tekijät muodostuvat yhteistyön kehittämisen tavoitteiksi ja kehittämiskohteiksi.

Kaikkien haastattelujen osalta voidaan todeta, että vastaajat kokevat kunnan ja yrittäjien välisen tiedonvaihdon, vuorovaikutteisuuden ja kommunikaation vähäiseksi ja puutteelliseksi. Kunnan näkökulmasta kokonaisvaltaista yhteydenpitoa yrittäjiin on vaikeuttanut oikeiden yhteydenpitokeinojen ja kanavien löytyminen. Kunnassa koetaan

yrittäjähdistys tehokkaaksi ja käytännölliseksi vaikutuskanavaksi yrittäjien suuntaan, mutta ongelmalliseksi koetaan sen osalta yrittäjien vähäinen järjestäytymisen aste. Elinkeinopoliittisen suunnittelun näkökulmasta on jo aiemmin todettu, että molemmat osapuolet kokevat yrittäjien osallistumisen kehittämisen toimintaan tärkeäksi. Tämän osalta ratkaisemattomaksi ongelmaksi koetaan yrittäjäedustusratkaisun ja organisoinnin toteuttaminen. Tällä hetkellä kuntaan ei ole muodostunut kunnan ja yrittäjien tai muiden toimijoiden muodostamaa yhteistä kehittäjäverkostoa, jossa olisi kuntaorganisaation edustajien lisäksi muitakin organisaation ulkopuolisia toimijoita. Toisaalta kyse on myös organisaatorakenteeseen ja johtamisen kyvykkyyteen liittyvistä seikoista. Haastatteluesimerkissä todetaan seuraavasti:

*”...kunnassa pitäisi tulevaisuudessa lähteä enemmän siitä, että olisi enemmän sellaista epävirallista kanssakäymistä eri toimijoiden kesken...kunnissa tulisi päästä erilleen niin sanotun normiorganisaation roolista, ja siihen suuntaan kyllä varmaan ollaan menossa...”*

Monien eri organisaatioiden ja toimijoiden muodostaman suunnittelu- ja kehittämisorganisaation uhkaksi kuvataan mahdollisuutta, jossa kullakin toimijalla on mahdollisuus tarkastella asioita liian suppeasti omasta näkökulmastaan, kun taas kunnan intressinä on pyrkiä käsittämään asioita kokonaisvaltaisesti koko kunnan näkökulmasta ja kunta-laisten parhaaksi. Tämän osalta toimijoilta vaadittaisiin kykyä nähdä ja hyväksyä sekä tunnistaa yhteiset toimintatavat ja -linjat erilaisten ristiriitatilanteiden välttämiseksi. Lisäksi toiminta vaatisi riittävän joustavan institutionaalisen rakenteen. Esimerkiksi Niittykankaan (2003, 188) mukaan toimijoiden tulisi sisäistää yhteisen tahdon merkityksen tärkeys kehittämisen liikkeellepanevana voimana.

Asenteellisten ongelmien näkökulmasta yhteistyötä haittaavina tekijöinä ilmenee eri toimijoiden arvostamiseen liittyviä tekijöitä ja politiikka. Osaltaan näiden ongelmien taustalla voi vaikuttaa kunnan tuotantorakenteeseen ja sen historiaan liittyvät perinteet ja vahvuustekijät sekä poliittiset valtasuhteet. Esimerkiksi vahva maatalouden asema kunnassa on voitu kokea eriarvoisuutta aiheuttavana tekijänä yrityspuolen kehittyneisyyteen verrattuna, joka on myös ilmennyt eri toimijoiden välisessä suhtautumisessa toisiinsa ja arvottamisen asenteissa. Katila (1991, viitattu Niittykangas 2003, 64) arvioi, että vahvasti alkutuotantoon kytkeytyvät yrittäjät poikkeavat arvoiltaan ja asenteiltaan selvästi perinteisistä pk-yrittäjistä. Arvostamisen ja politiikan näkökulmasta haastatteluesimerkeissä todetaan seuraavasti:

*”...maatalouspuolen hommat eivät ole yrittäjiä, että puolin ja toisin on väheksymistä ja ennakkoluuloisuutta, ja mikäli joku ei ole yrittäjä, niin yrittäjiä kohtaan on asenne, että ne ovat vain rahastajia...”*

*”...politiikka korostuu näin pienellä paikkakunnalla niin hirveästi, politiikka jarruttaa joka asian...kavereita on tuolla valtuustossa ja hallituksessa, ja sitten junaillaan ne asiat, että ei ainakaan kaverille tulisi pahaa ja sitten se soppa on valmis...se ei ole rehellistä ja avointa työtä, jota tehdään kaikkien hyväksi...”*

*”...politiikan ei tulisi kuulua kehittämiseen, tulisi vain ajatella sitä, miten tätä seutua kehitetään...”*

*”...jos teollisuuteen olisi satsattu noin kaksikymmentä vuotta sitten yhtä paljon kuin maatalouteen, voidaan vaan arvailla millainen Monaco Vieremä olisi...”*

Kirjallisuudessa todetaan esimerkiksi politiikan osalta (esim. Blakely 1994), ettei sen tulisi kuulua paikallisen kehittämisen toimintaan. Niittykangas (2003, 35-37) arvioi, että maatalousyrittäjyydellä on tärkeä merkitys muun yritystoiminnan kasvualustana, joihin on mahdollisuus istuttaa myös muuta yrittäjyyttä. Haastatteluissa todetaan, että maatalous ja sen tukeminen tuottaa mahdollisuuksia myös muille yrittäjille esimerkiksi tulonkierron ja kysynnän vaikutuksesta paikallistaloudessa. Soimakallion ym. (2001) mukaan paikallisen toimintaympäristön kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että eri toimijat kykenevät ymmärtämään toisiaan. Lakson (2000) mukaan organisaatioiden välisten erojen huomiotta jättäminen yhteistyön lähtökohtana saattaa lisätä yhteistyön epäonnistumisen riskiä. Eri toimijoiden ja organisaatioiden tulisi tunnistaa kehittämistyössä toistensa välinen tasavertaisuus ja samanarvoisuus.

Henkilökohtaisten suhteiden näkökulmasta yhteistyötä haittaavana ilmiönä voidaan havaita joidenkin toimijoiden osalta henkilötason suhteiden klikkiytyminen, joka voidaan yhdistää henkilökohtaisten tavoitteiden, päätöksenteon ja roolien sekavuudeksi. Henkilökohtaisen tason ongelmat ovat vaikuttaneet negatiivisesti yhteistyösuhteiden kehittymiseen ja toimijoiden välisiin luottamuksellisiin suhteisiin. Luotettavuutta pidetään oleellisenä seikkana erityisesti yhteistyösuhteen muodostumisen ja sen jatkumisen näkökulmasta (esim. Sotarauta & Linnamaa 1997; Lakso 2000). Yhteistyösuhteiden laatuun vaikuttavana seikkana haastatteluissa todetaan ristiriitatilanteiden ratkaisematta jättäminen ongelman syntymisen jälkeen. Erityisen tärkeänä haastatteluissa pidetään sitä, että eri toimijoiden tulisi saada ja kertoa palautetta molemminpuolisesti, sekä palautteen osalta olisi hyvä, mikäli sen pystyisi edelleen yksilöimään ja erittelemään.

Kunnan ja yrittäjien väliseen kanssakäymiseen liittyväksi ristiriitatilanteita aiheuttavaksi seikaksi haastattelujen perusteella voidaan erottaa kunnan hankintoihin liittyvät kilpailuttamisen säännöt. Kunnassa asiaa on tarkasteltu siitä näkökulmasta, kuinka olisi mahdollista löytää niitä keinoja ongelman ratkaisemiseksi, jotta paikallisilla ja seudullisilla yrityksillä olisi mahdollisuus kilpailla kunnan hankintojen suhteen. Kunnassa koetaan, että hankintoihin liittyvät asiat ovat myös eräs yhteistyön kehittämisen kohde. Yrittäjien puolelta odotetaan, että kunnan päätöksenteon tulisi tukea paikallista yritystoimintaa ja yrittäjyysnäkökulmaa vahvemmin, esimerkiksi haastatteluissa paras -hankkeiden osalta.

Muina yhteistyötä haittaavina tekijöinä voidaan erottaa kunnan omistamien toimitilojen remontteihin ja vuokratilaisuuksiin liittyvät tekijät, vaikuttamisen mahdollisuudet kuntaorganisaation suuntaan, epätietoisuus kunnan organisaatorakenteesta ja virkahenkilöille kuuluvista tehtävistä, yrittäjien aika- ja työvoimaresurssien puute, pienen kunnan ”juorut ja huhut”, kehittämiseen liittyvien yhteistyömuotojen vähäisyys ja aikaisemmin suunniteltujen toimenpiteiden ja tilaisuuksien toteutumatta jääminen. Yhteistyötä edistäviksi seikoiksi koetaan kunnan kehittämispäällikön asiantuntevuus, palvelualttius, ammattitaitoisuus ja luotettavuus, jonka vuoksi yrittäjien haastatteluissa koetaan lievää arvostelua kunnan päätökseen palkata oma yritysasiainmies jo tutuksi tulleen avainhenkilön tilalle. Kunnanjohtajan osalta yrittäjähaastatteluissa todetaan, että *”yhteistyö tulee entisestäänkin paranemaan”* ja *”suhteet ovat kunnossa”*. Tämän perusteella voidaan arvioida, että läheisessä vuorovaikutuksessa olevien toimijoiden suhteet ovat luottamukseen perustuvalla tasolla, mutta luottamus kunnan päätöksentekoelementtejä kohtaan koetaan etäisemmäksi.

#### 5.4.4 Kunnan elinkeinoilmasto ja sen arviointia

Aikaisemmin teoriaosuudessa on todettu, että elinkeinoilmaston käsitteellä voidaan kuvata kunnan henkisiä elinkeinopoliittisia valmiuksia ja elinkeinopolitiikan valmisteluun ja sen toimeenpanoon osallistuvien organisaatioiden ja henkilöiden keskinäisiä suhteita. Elinkeinoilmastolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, millaiseksi muodostuvat elinkeinopoliittikkaan osallistuvien ryhmien ja yksilöiden väliset suhteet, millaisia ovat suhteet sidosryhmiin ja kuinka suhtaudutaan elinkeinopoliittikkaan ja sen harjoittajiin (esim. Hietala 1987; Ollila 1987). Teemahaastatteluissa vastaajaa pyydettiin luonnehtimaan lähiympä-

ristön ilmapiiriä ja suhteita Johannissonin (1984) ulottuvuuksiin perustuvilla kysymyksillä (liite 1). Elinkeinoilmaston todetaan muodostuvan kunnan ja yrittäjien välisistä suhteista sekä yrittäjyysilmastosta.

### Arviot kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan hoidosta

Kunnan edustajien vastaukset poikkesivat hieman toisistaan arvioitaessa elinkeinopolitiikan harjoittamista kunnassa. Vastauksissa arvioitiin myönteisesti, että elinkeinopolitiikka on hoidettu kunnassa hyvin. Osassa vastauksia ilmeni hajontaa ja elinkeinopolitiikan harjoittamista kunnassa arvioitiin varovaisemmin. Kunnan vastauksissa elinkeinopolitiikan harjoittamisessa koettiin vahvuudeksi kunnan yhteistyökykyisyys ja sen hallitseminen. Vastauksissa arvioitiin kuitenkin, että elinkeinopolitiikassa tulisi kiinnittää enemmän huomiota elinkeino-ohjelman tavoitteiden ja niiden asettamisen tarkentamiseen. Lisäksi kunnan elinkeinopolitiikan harjoittamisen todettiin muuttuneen aktiivisemmaksi viimeisien vuosien aikana.

Yrittäjävastauksien näkökulmasta kunnan elinkeinopolitiikan harjoittaminen on muuttunut aktiivisemmaksi, joka vastaa myös kunnan edustajien näkemystä. Yrittäjävastauksissa arvioidaan, että elinkeinopolitiikan harjoittamista on edistänyt kunnassa olevat teollisuusyritykset, jonka myötä yrittäjäkuva on korjaantunut aikaisemmin koetusta yrittäjävastaisuudesta. Sekä kunnan että yrittäjien vastauksissa ilmeni lievää arviointia eri elinkeinopolitiittisten sektoreiden, yritystoiminnan kehittämisen ja maatalouden, painottamisen tärkeydestä kehittämisessä. Yrittäjien vastauksissa kunnan tulisi kiinnittää enemmän huomiota ympäristön viihtyisyyden ja toiminnallisuuden kehittämiseen, asuin- ja elinympäristön laatutekijöihin (esim. Raunio 2001, 131). Kunnan ympäristö koetaan viihtyisäksi maaseutuasumiseen liittyvien piirteiden näkökulmasta, mutta kunnan toimintaympäristöä tulisi rakentaa viihtyisämmäksi ja kuntaan tulisi järjestää myös enemmän vetovoimaisia tapahtumia. Yrittäjät arvioivat, että kunta on kuitenkin lähtenyt ja osallistunut mielellään tapahtumiin, kun on pyydetty. Haastatteluesimerkissä todetaan seuraavasti:

*”...kunnan tulisi panostaa kylän viihtyisyyteen...eikä kunnassa ole tapahtumia...tapahtumat vaatisivat kaikilta osapuolilta paljon yhteistyötä, eikä vaan muutamia aktiivisia toimia...puheet olisi muutettava tekemisen tasolla...”*

### Arviot kunnasta yrityksen toimintaympäristönä

Pienyrittäjien arviot kunnasta yrityksen toimintaympäristönä liittyvät kysymykseen osto-voiman, kysyntätekijöiden ja asiakasvirtojen riittävyydestä. Asiakasmäärän vähäisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi arvioidaan seudun läheisten kaupunkien vetovoimaisuus ja niiden läheinen sijainti, kunnan alhainen väestömäärä, mutta myös kunnan sisäisten asukkaiden asenteet yrittäjiä ja yrittäjyyttä kohtaan. Positiivisena seikkana yrittäjähaastatteluissa todetaan, että yrittäjille on muodostunut kanta-asiakaskuntaa myös lähikunnista. Yrittäjien kokemia asenteita haastatteluesimerkeissä kuvataan seuraavasti:

*”...ihmiset eivät ymmärrä, ne kuvittelevat, että yrittäjät ovat hirmu rikkaita ja ne pärjäävät hyvin sillä yrittämisellä, vaikka asukkaat eivät tuekaan tai käytä palveluita, joku outo sellainen käsitys, että yrittäjät pärjäävät...”*

*”...hyviä asiakkaita Vieremällä on, mutta enemmänkin voisi olla, jotenkin siinä on semmoinen, että ei ole ainoastaan minun yrityksen ongelma...vaan mieluummin asiat haetaan kaupungista...”*

*”...Vieremällä on ollut kiva työskennellä, mutta jos olisin pelkästään vieremäläisten varassa, niin siitä ei tulisi mitään...”*

*”...kuntalaisten suhtautuminen yritykseen siten, että haluaa olla asiakkaana...hyvä asiakasilmasto...”*

Kunnan näkemysien mukaan toimintaympäristö yrityksille arvioidaan kohtuullisen hyväksi liikenteellisestä näkökulmasta. Kunnasta arvioidaan, että kunnan alueella olevat arvostetut yritykset parantavat myös toimintaympäristöä muidenkin yrittäjien ja yritysten osalta. Sijainnin osalta todetaan, että sitä tulee tuoda tehokkaammin esille. Erityisenä vahvuutena kunnassa todetaan työvoiman laatutekijöihin liittyvät tekijät. Esimerkiksi haastatteluissa siteerattiin Ponsse Oyj:n pääomistajan lanseeraamaa lausetta, jonka mukaan *”maatalouskunnissa on ja saa ahkeria työntekijöitä, jotka ovat oppineet tekemään töitä”*. Kunnan ja yrittäjien yhteisenä näkemyksenä voidaan tulkita, että kuntaan tulisi saada lisää asukaspohjaa, *”kunnalle asukkaita ja yrityksille asiakkaita”*, enemmän toiminnallisuutta ja tapahtumia. Yksittäiseksi kehittämisen kohteeksi arvioitiin naistyöpaikkojen kasvattaminen miestyöpaikkojen rinnalle palvelurakennetta monipuolistamalla.

Kunnan lähiympäristön ilmapiiriä ja toimijoiden välisiä suhteita kysymyksissä tarkasteltiin vastaajien kokeman tasa-arvoisuuden, joukkuehengen ja rakenteen, yhteisen tah-



don, riskisuuntaisuuden ja intellektualismin, jännitysten ja konfliktien, sisään lämpiävyyden / avoimuuden sekä yrittäjien välisten suhteiden näkökulmasta. (Johannisson 1984; Hietala 1987.) Paikallista asenneympäristöä tarkastellaan seuraavassa lähinnä kunnan ja yrittäjien välisten asenteiden ja suhteiden näkökulmista.

### Tasa-arvo

Tasa-arvoa koskevan kysymyksen vastauksilla kuvataan kunnan edustajien arvioimaa suhtautumista tasapuolisuuden näkökulmasta yrittäjiin ja yrityksiin sekä yrittäjien kokemaa tasa-arvoisuutta kuntaa kohtaan. Kunnan vastauksissa voidaan havaita pientä hajontaa ja varautuneisuutta. Kunnan vastauksissa tasa-arvoista suhtautumista kuvailtiin sanoilla maltillisesti, myönteisesti ja täysin tasa-arvoisesti kaikkien yritysten suuntaan. Tasa-arvoisuuden osalta koettiin myös, ettei kunnan suhtautuminen ole täysin tasa-arvoista, koska toiminnassa korostuu kunnan taustalla vaikuttava peruselinkeinorakenteen maatalous.

Yrittäjien näkökulmasta vastaukset pelkistyvät näkemykseen kunnan epätasa-arvoisesta suhtautumisesta yrittäjiin. Tasa-arvoista suhtautumista häiritseviksi tekijöiksi voidaan luokitella liikehuoneistojen vuokraukseen, remontointiin ja sen kustannuksiin liittyvät tekijät, politiikan vaikutus, vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet ja ystävyys- ja kaverisuhteet kuntahallintoon.

### Joukkuehenki ja rakenne, yhteinen tahto

Johannisson (1984) kuvaa joukkuehenkeä vastuun tuntemiseksi muista yhteisön jäsenistä ja luottamukseksi, mikä heijastuu tietojen vaihtona. Lähiyhteisön ilmapiirille on ominaista, että siellä vallitsee systemaattiset muodot esimerkiksi kunnan ja yrittäjien väliselle tiedonkululle.

Kunnan edustajien vastauksien mukaan kunnassa vallitsee selkeä tavoitteellinen henki ja tahtotila sekä hyvä ilmapiiri. Vastauksissa koetaan, että kunnan toiminta on ollut koko kunnan ja sen asukkaiden edun mukaista. Vastauksissa ilmenee jonkin verran myös hajontaa. Haastatteluissa arvioidaan, että yhteiseen tahtotilaan ei voida olla vielä tyytyväisiä vaan sitä tulisi kehittää paremmaksi ja yhtenäisemmäksi. Luottamuksen näkö-

kulmasta ilmapiiri koetaan asialliseksi. Joidenkin vastauksien osalta arvioitiin, että luottamus toimii eri osapuolien välillä, mikäli ei esiinny erimielisyyksiä. Yrittäjien ja kunnan välistä luottamusta kuvataan haastatteluissa erittäin hyväksi.

Yrittäjien vastauksissa joukkuehengen ominaisuuksia arvioidaan kriittisemmin, koska vastauksissa koetaan, että yhteistä tahtotilaa ei ole ollut, vaan se on ”tulemassa”. Haastatteluissa viitataan kunnan elinkeino-ohjelman tavoitteellisuuteen, jota ei kuitenkaan moni kuntaorganisaation ulkopuolinen taho ole lukenut tai sisäistänyt. Yhteisen tahdon ja tavoitteellisen toiminnan arvioidaan puuttuvan kokonaan tai se koetaan vähäisenä. Yhteisen tahtotilan kehittymisen näkökulmasta sitä edistäväksi tekijäksi arvioidaan yhteishengen kasvattaminen kunnan ja yrittäjien sekä yrittäjien välillä. Yrittäjä-vastauksissa suhtaudutaan luottamukseen eri toimijoiden välillä arveluttavasti. Yrittäjien keskinäisen yhteistyön luottamus koetaan hyväksi, mutta kunnan ja yrittäjien välistä luottamusta tulisi kehittää paremmaksi. Luottamusta häirinneinä tekijöinä ovat esimerkiksi olleet aikaisemmin todetut henkilötason ristiriitaisuudet ja yrittäjälähtöinen päätöksenteko. Kunnan ja yrittäjien välisen tiedonkulun ja systemaattisten yhteydenpitotapojen näkökulmasta molemmat osapuolet toteavat, että sitä tulisi *kehittää edelleen joustavammaksi, luontevammaksi ja säännöllisemmäksi*. Haastatteluesimerkeissä kuvaillaan joukkuehenkeä seuraavasti:

*”...kun joku yrittää jotakin, niin siltä kyllä vedetään sitten matto alta, ei sellainen ole rakentavaa ollenkaan...”*

*”...kyllä kunnankin pitäisi ottaa ihan tosissaan asioita ja luoda sitä yhteishenkeä...”*

*”...kunnasta voitaisiin enemmän olla yhteydessä...”*

*”...on oltava hirveän varovainen, juorutaan aivan hirveästi, täytyy tehdä hirveästi sen eteen töitä, ettei astuisi kenenkään varpaille, silleen että tehdä vaan sitä omaa juttua...”*

*”...Vieremällä on näissä asioissa tekemisen meininki...”*

*”...parempaan päin ollaan menossa, mutta ei voida olla tyytyväisiä, sitä tulisi saada paremmaksi...”*

*”...ei ole hirveästi joukkuehenkeä...”*

### Riskisuuntautuneisuus ja intellektualismi

Riskisuuntautuneisuuden ja intellektualismin ominaisuuksilla kuvataan myönteistä suhtautumista uusiin ja outoihin ideoihin, toimijoiden valmiutta yhteisiin hankkeisiin ja halukkuutta saada aikaan muutosta.

Kunnan suhtautumista uusiin ideoihin ja hankkeisiin luonnehditaan maltilliseksi, tervehenkiseksi ja pidättyväiseksi. Hankkeen tai ehdotuksen eteenpäinviemiseksi vaaditaan hyvät perustelut ja sen tulee olla realistisesti toteutettavissa. Haastattelujen mukaan ideatasolla oleviin hankkeisiin saatetaan suhtautua hieman epäilevästikin, mutta niihin perehdytään ensin perusteellisesti. Kuntaan toivotaan ja otetaan vastaan mielellään uusia ideoita ja ajatuksia kunnan kehittämiseksi. Hankkeen tai idean eteenpäinviemisen mahdollisuuksiin vaikuttaa oleellisesti myös taloudellisiin resursseihin vaikuttavat seikat.

Yrittäjävastauksien mukaan kunnan suhtautuminen uusiin ideoihin on parantunut ja muuttunut myönteisemmäksi. Muutokseen vaikuttavaksi tekijäksi arvioidaan kehittämisyrityksen kanssa suoritettava yhteistyö. Yrittäjävastauksissa arvioidaan uusiin ideoihin suhtautumista myös epäileväksi. Hankkeiden ja uusien ideoiden eteenpäinviemiseen vaikuttaviksi tekijöiksi arvioitiin henkilön ominaisuuksiin, persoonallisuuteen, osaamiseen ja ammattitaitoisuuteen liittyvät tekijät.

Kunnan ja yrittäjien yhteistyö on konkretisoitunut esimerkiksi yhteisten tapahtumien järjestämisestä ja niihin osallistumisesta. Yrittäjien puolelta koetaan, että yhteisiä teemapähtymisiä tulisi saada aikaan enemmän, koska se lisäisi myös yhteistyön edistymistä ja sujuvuutta. Kunnan ja yrittäjien yhteisten suunnitelmien osalta haastatteluissa todetaan, että *”suunnitelmat olivat alussa hyvät, mutta ne eivät ole toteutuneet”*.

### Jännitykset ja konfliktit

Jännitykset ja konfliktit kuvaavat lähiyhteisön suhtautumista ristiriitatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen.

Kunnan osalta ristiriitatilanteet pyritään hoitamaan johdonmukaisesti neuvottelemalla osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi. Ristiriitatilanteiden syntyminen koetaan

osaksi kunnan byrokraattista järjestelmää tilanteissa, jossa toinen osapuoli ei ole ollut tyytyväinen kuntaorganisaation ylimpien toimielimien suorittamaan päätökseen, vaikka virkamiestasolta asia olisikin esitelty päätöksentekoeleimille rakentavassa ja myötämielissä hengessä. Kunnan osalta haastatteluissa todetaan, että ristiriitatilanteita on ollut kokonaisuudessaan vähän. Yrittäjäpuolen vastauksien mukaan joitakin ristiriitatilanteita on syntynyt, jotka ovat jääneet vaille ratkaisua ja vaikuttaneet luottamukseen kunnan päätöksentekoeleimiä kohtaan.

### Sisäänpäin lämpiävyys /Avoimuus

Sisäänpäin lämpiävyydellä ja avoimuudella määritetään suhtautumista jo olemassa oleviin yrityksiin, uusiin tulokkaisiin ja perustettaviin yrityksiin, joihin saatetaan suhtautua eri tavalla. Johannissonin (1984) mukaan positiiviseen ilmastoon liittyy sekä avoimuutta että sisäänlämpiävyyttä, ja sillä voi olla esimerkiksi uudistumista hidastava tai sitä nopeuttava vaikutus. Positiiviseen yrittäjäilmastoon oletetaan kuuluvan sekä avoimuutta että sisäänpäin lämpiävyyttä.

Avoimuuden osalta kunnan edustajien vastaukset keskittyvät näkökulmaan, jonka mukaan avoimuus käsitetään osaksi yrittäjien ja kunnan välisiä luottamuksellisia suhteita, jolloin yrityspuolen asiat kuuluvat salassapitovelvollisuuden piiriin. Salassapitovelvollisuus asettaa puolestaan rajoituksia myös asioiden käsittelyyn kunnan hallinnossa, koska yrityksen vaatimuksesta asioiden julkistamiseen voi liittyä erityisiä ehtoja, kun taas kuntapuolen asioiden tulisi olla julkisia alusta alkaen. Tämän osalta voidaan arvioida, että sisäänpäin lämpiävyys koetaan yrityksen ja kunnan luottamuksellisten suhteiden säilymisen näkökulmasta positiiviseksi ominaisuudeksi. Avoimuus voidaan kokea myös negatiivisena seikkana, koska sitä on mahdollisuus käyttää väärin sellaisissa tilanteissa, joissa asiaan ei ole perehdytty riittävän hyvin ja ajoissa. Avoimuus koetaan kunnassa myös myönteisen julkisuuskuvan viestinviejänä. Kunnan puolelta kaikkiin yrityksiin ja yrittäjiin suhtaudutaan myönteisesti ja yksilölliseksi, mutta kuitenkin kunnan periaatteena on kiinnittää suurempaa huomiota jo kunnan alueella sijaitseviin yrityksiin ja niiden tarpeisiin.

Yrittäjävastauksissa koetaan kunnan ja yrittäjien välisen yhteistyön näkökulmasta, ettei toiminta ei ole niin avointa kuin se voisi olla. Kunnan ilmapiirin osalta ympäristöä kuva-

taan sulkeutuneeksi ja sisäänpäin lämpiäväksi. Erääksi sisäänpäin lämpiävyyteen vaikuttavaksi seikaksi arvioidaan politiikka. Yrittäjähaastatteluissa ilmapiiri on koettu uusien yrittäjien näkökulmasta sisäänpäin lämpiäväksi, mutta kunnan positiivinen mielikuva houkuttelee asiakkaita palveluyrityksille myös muualta asiantuntevan palvelun ja erikoisliikevalikoiman vuoksi. Haastatteluesimerkkeinä ympäristön ilmapiiriä arvioitiin seuraavasti:

*”...joskus tuntuu, että tää piiri pieni pyörii tuntuu ahdistavalta...”*

*”...Vieremälle tekisi hyvää, mikäli kuntaan muuttaisi uusia yrittäjiä ja ihmisiä...olisi hyvä, jos tätä pakkaa voisi vähän sekoittaa...”*

*”...Vieremä on kyllä sulkeutunut, eikä vielä ole lähtenyt avautumaan...”*

*”...se on sellaista kyräilyä, että tuon voisi kutsua ja tuota ei voi kutsua...”*

*”...skarppina oltava, avoimuuden taakse voi piiloutua ja sitten käyttää hyväksi...”*

*”...Vieremällä korostuu ehkä se kateus...”*

### Yrittäjien väliset suhteet

Haastatteluissa todetaan lähes kokonaisvaltaisesti, että kunnan alueella toimivien yrittäjien ja yritysten väliset suhteet ovat hyvät ja toimivalla tasolla myös eri alojen yrittäjien välillä. Lieviä kitkatekijöitä yrittäjien välisiin suhteisiin on saattanut aiheuttaa saman alan yrittäjien väliseen kilpailuun liittyvät tekijät tai yrityskoon mukaan aiheutuvaa arvostelua ja asennoitumista, *”...pienet ja suuret tekijät...”*, mutta yrittäjät eivät koe toisiinsa uhkatekijöinä. Yrittäjien keskinäisten suhteiden vahvemmaksi kehittäminen tulevaisuudessa koetaan voimavaratekijäksi sekä kunnan että yrittäjien näkökulmasta. Tosin osassa haastatteluja havaittiin, että saman alan *uudet* yrittäjät tai yritykset koetaan uhkatekijöiksi asiakkaiden riittävyys ja kilpailun näkökulmista, joka on myös sisäänpäin lämpiävyyden piirre. Niittykangas (2003, 199) väittää, että uusien yritysten syntyä helpottaa se, että olemassa olevat yritykset suhtautuvat positiivisesti uusiin tulokkaisiin. Kilpailutilannetta ei hänen mukaansa nähdä ”nollasummapelinä”, vaan päinvastoin, koska yrittäjyyden vahvistuminen luo uusia mahdollisuuksia kaikille alueella toimiville. Haastatteluesimerkeissä todetaan seuraavasti:

*”...pienien yrittäjien välillä on kilpailua, auttaisikohan se yhteistyö siihenkin?”*

*”...saman alan yrittäjät eivät koe toisiaan uhkana, vaan kaikille on varmasti töitä...”*

*”...eri alojen yrittäjät ovat suhteellisen hyvin kontakteissa toisiinsa...”*

*”...pitäisi periaatteessa jo toimivien yritysten toimintaedellytyksiä turvata ennen kuin ruvetaan hyvin uusia kalastelemaan, varsinkin jos samalle alalle on kilpailua tulossa...”*

*”...yrittäjien kesken ilmenee hyvä yhteistyö ja luottamus...”*

#### 5.4.5 Positiivinen elinkeinoilmasto vastaajien näkökulmasta

Haastattelujen perusteella positiivinen elinkeinoilmasto koetaan kunnan ja yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta tärkeäksi, koska sen avulla on mahdollisuus saavuttaa ja vaikuttaa positiivisen kehityksen aikaansaamiseksi. Positiivinen elinkeinoilmasto koetaan tärkeäksi myös kunnan imagon ja julkisuusmielikuvan näkökulmasta.

Kunnan puolelta positiivisen elinkeinoilmaston ominaisuuksiksi mielletään konkreettiset teot ja tekeminen; *”Mitä täällä oikeasti tehdään?”*, ihmisten positiivinen ja luottavainen asenne, henkiset voimavarat, sidosryhmäyhteistyö, kunnan päätöksentekaelimien myönteinen suhtautuminen yrittäjyyteen/yrityksiin/yrittäjiin, yrityksen välinen me-henki ja keskinäinen yhteistyö sekä kunnan alueella jo olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen ja niiden versottaminen.

Yrittäjävastauksien mukaan positiivinen elinkeinoilmasto muodostuu rehellisestä yhteistyöstä, konkreettisesta tekemisestä, tasa-arvoisesta suhtautumisesta, oikeudenmukaisuudesta, korkeasta yrittämisen suoriutumisen tasosta, hyvistä toimitilaedellytyksistä, kuntahallinnon ja päätöksentekaelimien myönteisestä suhtautumisesta yrittäjiin, riittävästä ja ostovoimaisesta ”asiakasilmastosta” kunnan alueen sisällä, avoimuudesta, yhteydenpidosta ja vuorovaikutteisuudesta kunnan päätöksentekaelimiin, toiminnan kehittämisestä ja sen jatkuvuudesta sekä yrittäjien mielipiteiden huomioonottamisesta, jonka avulla kunnalla on mahdollisuus rakentaa luottamusta yrittäjiin päin.

Molempien osapuolien vastaukset yhtenevät *konkreettisen tekemisen, yhteistyön ja yrittäjämmyönteisen suhtautumisen osalta.*

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen tulokset, päätelmät ja kehittämismahdollisuudet

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on ollut tarkastella kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikan kehittämistä kunnan ja yrittäjien välisen yhteistyön näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehyksen on muodostanut kuntaorganisaation harjoittama elinkeinopolitiikka ja sen kehittäminen kunnan ja yrittäjien yhteistyöllä. Tutkimus rajattiin koskemaan yhden kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa paikallisella kuntatasolla. Tutkimus on ollut luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Analyysitapana käytetään *induktiivista analyysiä*, jolla tarkoitetaan aineiston monitahoista ja yksityiskohtaista tarkastelua ja se perustuu hankittuun aineistoon (esim. Hirsjärvi ym. 2000, 155). Tulosten yleistettävyyden näkökulmasta voidaan todeta, että sitä on vaikea saavuttaa aineiston pienuuden ja tutkimuksen rajaamisen sekä kohdentuvuuden vuoksi, jolloin tulokset voidaan käsittää *lokaalisiksi tuloksiksi*. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin peilata tutkimuksen teoriaa vastaan siten, että esille nouseviin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia teoreettisella tasolla.

Tutkimuksen ensimmäisenä havaintona voidaan pitää sitä, että tutkimuskohteena olevan *kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka on aktivoitunut viimeisien vuosien aikana*. Kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan aktivoitumisen taustalla vaikuttavina tekijöinä voidaan eritellä kunnan sisäinen negatiivinen kehitys, kunnan alueella toimivien menestysyritysten tarpeet ja elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvien mahdollisuuksien havaitseminen sekä niiden sisäistäminen kunnan kokonaisvaltaisen kehittämisen hyödyntämiseksi. Vastaavasti elinkeinopoliittista kehittämistä haittaavina tekijöinä koetaan *taloudellisten resurssien ja henkilövoimavarojen rajallisuus*. Kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan tavoitteellisuutta ja järjestelmällistä kehittämistä edistäväksi tekijäksi kunnassa on koettu *elinkeino-ohjelman käytäntöön ottaminen ja sen pitkäjänteinen toteuttaminen*.

Kunnan elinkeinopoliittinen suunnitteluprosessi perustuu kunnan elinkeino-ohjelman laadintaan ja suunnitteluun. Elinkeino-ohjelmaa suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan virkamies- ja luottamusmiestasolla. Kunnan elinkeinopoliittisen kehittämisen lähtökohdaksi ovat muodostuneet havaitut muutokset kunnan elinkeinorakenteessa, kunnan

vahvuudet ja tulevaisuuden kehittämisen tarpeet ja painopistealueet. Elinkeino-ohjelmassa tavoitteiden, toimintalinjojen ja toimenpiteiden osalta pyritään siihen, että ohjelma toimii käytännössä mahdollisimman konkreettisena toimintaa ohjaavana käytännön työkaluna. Elinkeino-ohjelmaan liittyvä suunnitteluprosessi voidaan jakaa 1) *luonnos- ja suunnitteluvaiheeseen*, 2) *asiantuntijakonsultointiin* 3) *sidosryhmät huomioonottavaan lausuntokierrokseen*, 4) *hallituksen esitykseen valtuustolle*, 5) *valtuuston hyväksymiseen ja* 6) *ohjelman toteuttamiseen, seurantaan, raportointiin, arviointiin ja sen täydentämiseen*.

Tutkimuskohteena olevan kunnan elinkeinotoimen sisäinen työryhmä muodostuu eri hallintosektoreiden viranhaltijoista koostuvaksi *viranhaltijatyöryhmäksi*. Viranhaltijatyöryhmässä yhdistyvät viranhaltijoiden omaavan virkataustan ja tehtävän mukaisesti eri elinkeinoihin liittyvät alat ja tehtävät (ks. kuvio 16). Kunnan sisäisen elinkeinoasioita hoitavan työryhmän *etuina on koettu mahdollisuus intensiiviseen työskentelyyn, organisoitumisen joustavuus ja selkeys sekä reagoitakyvykkyys*. Sen haittapuolena on koettu vastaavasti *pirstoutuneisuus* monille eri tasoille ja sektoreille. Yrittäjävastauksien näkökulmasta kunnassa on *vaikea hahmottaa eri viranhaltijoille kuuluvia tehtäviä ja toimenkuvia*.

Kunnan yrityksiä tukeva elinkeinopolitiikka voidaan luokitella toimintaedellytyksiä luoviin tekijöihin ja yritysکوhtaisiin keinoihin. Erityisesti kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan kehittämisen kohteen ovat muodostaneet kehittämiseen soveltuvat kasvualat ja niiden mahdollisuudet. Yrityslähtöisen elinkeinopolitiikan harjoittamisen näkökulmasta kunnan yritystoimintaa tukevia keinoja ovat olleet *yritysten kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien taloudellinen tukeminen, perinteisen elinkeinopolitiikan keinot, jotka ovat kohdistuneet yritysten fyysisen toimintaympäristön kehittämiseen ja asiantuntija- ja neuvontapalveluiden tarjoamiseen yrityksille*. Aineettoman toimintaympäristön kehittämisen keinoina kunnassa on hyödynnetty *yritystoiminnalle hyödyllisten kontaktien syntymiseen* liittyviä keinoja erilaisilla tapaamisilla, palaverilla ja osallistumalla seudun hanketoimintaan. Aineettoman toimintaympäristön kehittämisen tavoitteina elinkeino-ohjelmassa ovat elinkeino- ja yrittäjyysilmapiirin sekä vuorovaikutuksellisuuden ja yhteistyön edistämiseen liittyvät keinot ja tavoitteet. Aineettoman toimintaympäristön kehittämisen näkökulmasta haastatteluissa ilmeni, että kunnan ja yrittäjien yhteistyön mahdollisuutena olisi järjestää ja toteuttaa pienyritystoiminnalle kohdennettuja koulutustilaisuuksia. Elin-



keino-ohjelman koulutus -toimintalinjan osalta voidaan havaita, että kunnan toimintaympäristöön kohdistuvia elinkeinopoliittisia tavoitteita tukevia ja niitä edistäviä koulutuksia on vähän. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että kunta on mukana kunnallisessa koulutuskuntayhtymäyhteistyössä.

Kunnan rooliksi haastattelujen perusteella arvioidaan asioiden mahdollistajan ja välittäjän roolit. Kunnan käytännön elinkeinopolitiikassa painottuvat elinkeinotoiminnan ja yritysten yleisten toimintaedellytysten luominen ja niistä huolehtiminen. Kunnan elinkeinopoliittinen suunnittelu perustuu *suunnittelevan elinkeinopolitiikan näkökulmaan* (esim. Kettunen 1998; Uusitalo 1990), jonka ominaisuuksia ovat esimerkiksi strategisuus ja virkamieslähtöisyys. Voidaan arvioida myös, että kunta on omaksunut elinkeinopolitiikan kehittämisessä tietoisesti tavoitteellisen ja päämääräsuuntautuneen toimintalinjan kehittämisen alkuun saattamiseksi ja aktivoimiseksi, pro-aktiivisesti, kehittämällä edelleen kunnassa koettuja vahvoja kasvualueita. Esimerkiksi Niittykangas (2003, 260-262) arvioi, että periferia-alueilla edellytyksiä luova kehittäminen ei kuitenkaan ole riittävää, vaan sen rinnalle tarvitaan myös käynnistävää kehittämistä.

Kunnan elinkeinopoliittinen rooli ilmentää tavoitteita elinkeinoilmaston kehittämiseksi, jossa kunnan päätöksentekolimillä on keskeinen asema. Kunnassa nähdäänkin, että elinkeinopoliittista kehittämistä haittaavana tekijänä voisi mahdollisesti olla päätöksentekoliminen negatiivinen asenne ja suhtautuminen esimerkiksi yritystoimintaa kohtaan. Kunnan roolia voidaan luonnehtia myös *kannustavaksi*, koska mittavien teollisuustilainvestointien ja hankkeiden osatavoitteena on saada aikaan käynnistävää liiketoiminnan kehittämistä kunnassa esimerkiksi luomalla edellytyksiä alihankintamahdollisuuksille.

Kunnan suhtautumista yrityksiin ja yrittäjiin ilmentää se, että kunnassa on ymmärretty ja sisäistetty yritystoiminnan kautta tapahtuva välillinen kehittäminen kunnan kokonaisvaltaiseksi kehittämisen työvälineeksi. Maaseutukunnan toimintaympäristön näkökulmasta kehittämistä haittaavina tekijöinä ovat pahan kierteen ominaisuudet, jotka vaikuttavat kysynnän ohentumiseen ja yksipuolistumiseen, väestön määrän vähenemiseen sekä kunnan talouteen ja sen toimintamahdollisuuksiin heikentävästi. Kunnassa yrittäjien ja yritysten asema koetaan tärkeäksi ja kunta on kyennyt toimimaan varsinkin kehittyvien menestysyritysten kanssa tuloksellisesti. Tuloksellisuudella tarkoitetaan esimerkiksi lisääntyvien työpaikkojen määrää kunnassa. Kunnassa menestyvien yritysten

asema koetaan tärkeäksi myös kilpailukykyisyyden ja imagollisten tekijöiden näkökulmasta.

Kunnan elinkeinopoliittisen suunnittelun näkökulmasta kunnassa *harjoitetaan virka- ja luottamusmieslähtöistä sektorielinkeinopoliitikkaa*, jossa elinkeinopoliittiset toimintalinjat, niiden tavoitteet ja toimenpiteet määritellään kunnassa sisäisesti. Kunnassa on kuitenkin tiedostettu, että *kunnan elinkeinopoliittista suunnittelua ja sen kehittämistä tulisi lisätä osallistuvammaksi myös yrittäjien suuntaan*.

Kunnan ja yrittäjien elinkeinopoliittisen kehittämisen yhteistyön näkökulmasta keskeisenä huomiona ja tuloksena ilmenee, että *kunnan ja yrittäjien välistä yhteistyötä voidaan pitää vähäisenä ja yhteisiä toimintatapoja etsivänä*. Yhteistyö on kulminoitunut esimerkiksi yhteisiin tapahtumiin, informaatiotilaisuuksiin, neuvotteluihin ja keskusteluihin yleisistä elinkeinoasioista. Toteutunutta yhteistyötä voidaan luonnehtia normaaliksi kanssakäymiseksi kunnan ja yrittäjien välillä, *joka ei ole saavuttanut vielä järjestelmällisyyttä, tavoitteellisuutta eikä säännöllisyyttä*. Siten voidaan olettaa myös, että kunnan ja yrittäjien yhteistyö ei ole vielä saavuttanut yhteistoiminnan ominaisuuksia, johon molemmat osapuolet olisivat sitoutuneet ja kokeneet täysin yhteistyön mahdollisuudeksi vastata ympäristön haasteisiin ja sen kehittämiseen. Sen sijaan kunta ja kunnassa sijaitsevat suuremmat yritykset ovat toteuttaneet taloudellisiin sitoumuksiin perustuvaa sopimusperusteista yhteistyötä, joka voidaan käsittää myös *kumppanuusperiaatteelliseksi yhteistoiminnaksi*, jonka yhtenä ominaisuutena on esimerkiksi vastavuoroisuus.

Kunnan elinkeinopoliitiikan sisäisen organisoitumisen näkökulmasta kunnassa vallitsee *linjaorganisaatioon* perustuva elinkeinopoliitiikan organisointimalli. Tutkimuksen teoriaosassa painotetaan, että eri organisaatioiden välinen yhteistyö hyödyttäisi kaikkia, koska alueen kehittymiseen välittömästi vaikuttavasta päätöksenteosta suurin osa tapahtuu kuntaorganisaation ulkopuolella. Vastaavasti linjaorganisaation heikkoutena nähdään sen erillisyys muista ulkopuolisista toimijoista, jolloin sen toimivuus, asiantuntemus, ammattitaitoisuus ja toimintatehokkuus riippuvat organisaatiossa toimivien henkilöiden tiedon määrästä ja käytöstä. Tutkimuksen kohdekunnassa linjaorganisaatio koetaan kuitenkin joustavaksi toiminnan muodoksi, mutta sekä kunta että yrittäjät kokevat, että mukaan tulisi saada myös ulkopuolisia elinkeinoelämän edustajia.

Kaikkein merkityksellisempänä yhteistyömuotona kunnassa pidetään *suorien yhteydenottojen kautta tapahtuvaa kanssakäymistä*, koska silloin on mahdollista saada esille tunnistamattomia kehittämisen tarpeita. Suorat kontaktit ilmentävät myös yhteydenottajan omaehtoista halua edistää, vaikuttaa ja toteuttaa asioita. Suorat yhteydenotot koetaan väyläksi kohti tuloksellisempaa toimintaa, jolloin on tärkeää, että yhteistyösuhteen aktivoitumisen jälkeen syntynyttä suhdetta tulee alusta alkaen pyrkiä syventämään.

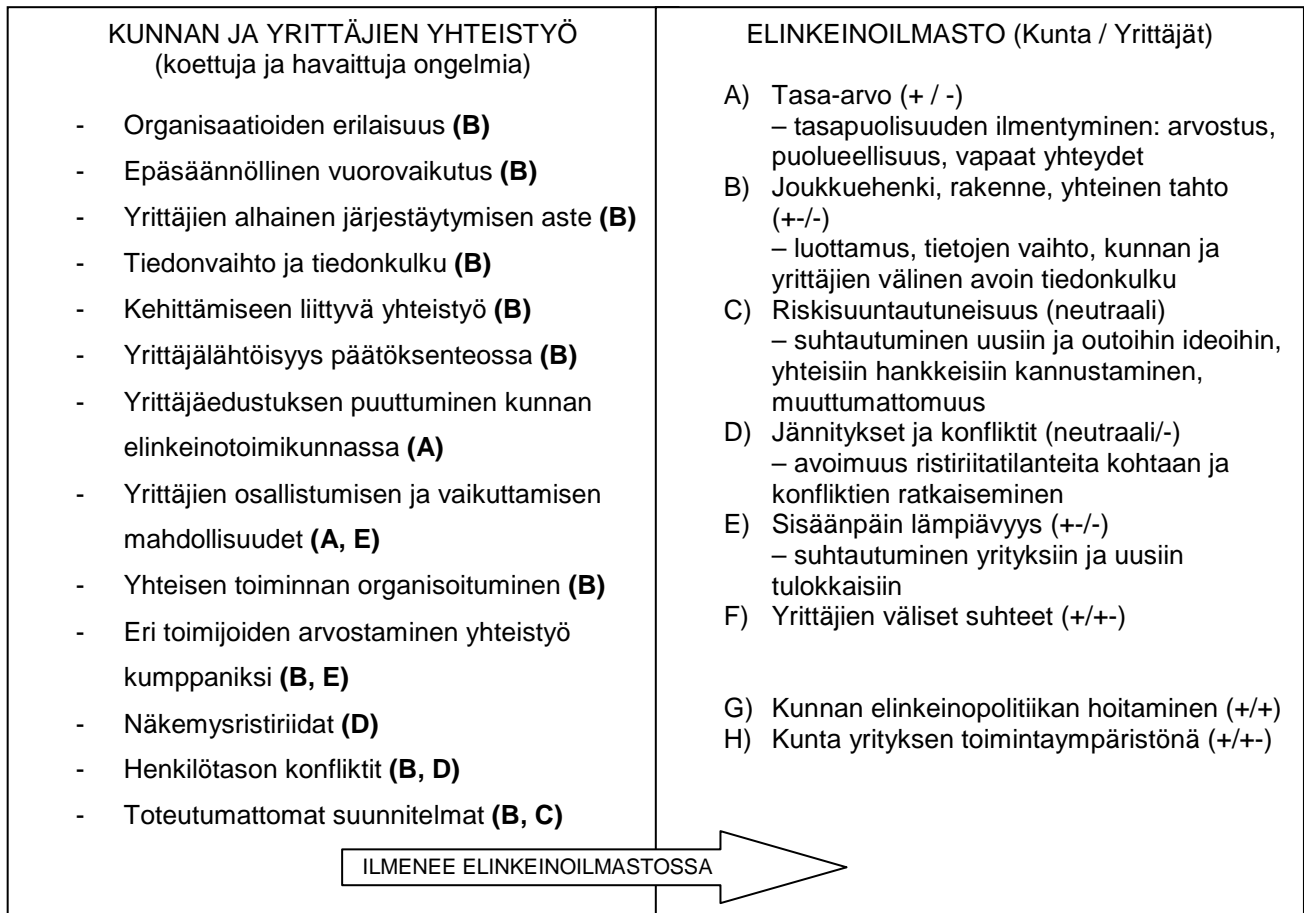
Elinkeinopoliittisen suunnittelun ja vaikuttamisen näkökulmasta *yrittäjät kokevat osallistumisen mahdollisuudet vähäisiksi*. Yrittäjien mahdollisuutena on lisätä elinkeinopoliitiikan ja kuntahallinnon päätöksenteon yrittäjyyslähtöisyyttä, asiantuntemusta ja osaamista. Kunnassa laajemman elinkeinopoliittisen suunnittelun ja osallistumisen uhkaksi koetaan osallistujien *mahdollisuus tarkastella asioita liiallisesti omien intressien näkökulmasta*. Tuloksellisen yhteistyön muodostumista on vaikeuttanut myös käytännöllisten yhteydenpitokanavien löytäminen kunnan ja yrittäjien välille. Kunnan puolelta koetaan tehokkaaksi ja käytännölliseksi vuorovaikutuskanavaksi paikallinen yrittäjäyhdistys. Keskeisenä havaintona voidaan todeta, että *sekä kunnan että yrittäjien mahdollisuutena on kehittää ja edistää keskinäistä yhteistyötä selväpiirteisellä organisaatiomuodolla tai toimintatavoilla*, joilla on mahdollista helpottaa yhteistyön joustavuutta. Oleellisena seikkana voidaan havaita se, että *kunnan ja yrittäjäyhdistyksen yhteinen organisoituminen ei ole vielä riittävää*, koska *kokonaisvaltainen asioiden huomioonottaminen ja niiden esille saattaminen edellyttää myös yrittäjäyhdistykseltä kattavaa järjestäytymisastetta ja vuorovaikutuksellista organisaatiota alueen yrittäjiin*.

Kunnan ja yrittäjien välinen keskinäinen yhteistyö ja hankkeet perustuvat molempinpuoliseen luottamukseen. Yhteistyötä hankaloittavaksi tekijäksi koetaan kuntaorganisaation julkisuusperiaatteen yhdistäminen yrittäjien salassapitovelvollisuuden vaatimuksiin. Elinkeinopoliittisen kehittämisen näkökulmasta organisaatiomahdollisuudeksi koetaan toimintamuoto, joka mahdollistaa kunnan ja yrittäjien yhteisen ja järjestelmällisen yhteistyön kunnan kehittämiseen liittyvissä asioissa, jolloin käsiteltävänä ei olisi joidenkin toimijoiden keskinäiset neuvottelut ja hankkeet, vaan laajemmin paikallisen kehittämisen kasvavaa tarvetta vaativat seikat (esim. Almäs in 1985, viitattu Uusitalo 1994). Toimintamalli vaatisi asiantuntijuuden ja johtajuuden lisäksi yhteisen foorumin olemassaoloa, aktiivisuutta ja osallistumista, eri toimijoiden tuoman lisäarvon tunnus-

tamista, toimijoiden välisten tavoitteiden tunnistamista ja koordinoitavuutta, luottamusta sekä oikeanlaista asennoitumista ja yhtenäisten intressien hyväksymistä.

Tutkimuksen kohteena olevan kunnan elinkeinoilmastoa voidaan luonnehtia *kehittyväksi*, jota tukevat havainnot kuntaorganisaation ja yrittäjien halukkuudesta lisätä molempipuolista yhteistyötä ja osallistumista. Elinkeinoilmastoon positiivisesti vaikuttavina kehittämismahdollisuuksina voidaan eritellä *1) kunnan sidosryhmien mahdollisuus päästä osallistumaan, suunnittelemaan ja vaikuttamaan konkreettisesti kunnan elinkeinoprosesseihin, 2) kehittämällä tiedonkulun ja kommunikatiivisuuden järjestelmällisyyttä ja säännönmukaisuutta ja 3) selkeyttämällä elinkeinopoliittisten tavoitteiden ja elinkeinöelämän kehittämistarpeiden vaatimuksia ja mahdollisuuksia kunnan ulkopuolisille sidosryhmille*. Näiden toimenpiteiden mahdollisuuksina on kasvattaa eri toimijoiden välille luottamusta, avoimuutta, tasa-arvoisuutta, yhteistä tahtoa ja kehittämisen mahdollisuuksien ilmenemistä sekä niiden realisoitumista. Keskeisenä huomiona voidaan havaita, että sekä kunnan että yrittäjien vastauksien perusteella molempien osapuolien intressit kohtaavat vastaajien positiiviseksi mielletyn elinkeinoilmaston ominaisuuksien osalta *yhteistyön, konkreettisen tekemisen ja yrittäjämyönteisyyden suhteen*. Edellä eritellyt ominaisuudet liittyvät läheisesti myös yrittäjien omatoimisuudelle antamiin tulointoihin (esim. Silander ym. 1997).

Kokonaisvaltaisena päätelmänä voidaan esittää, että kunnan ja yrittäjien *yhteistyössä havaitut ja koetut ongelmat liittyvät vahvimmin elinkeinoilmaston joukkuehenki, rakenne ja yhteinen tahto ulottuvuudelle* (kuvio 19). Kuvion ensimmäisessä sarakkeessa esitetään yhteistyön ongelmia, jotka on luokiteltu ja yhdistetty edelleen eri elinkeinoilmaston ulottuvuuksiin. Toisessa sarakkeessa elinkeinoilmaston ulottuvuuden sulkeissa on esitetty kunnan ja yrittäjien kokema arvio joko negatiivisesti (-) tai positiivisesti (+) ilmaistuna.



KUVIO 19. Yhteistyössä havaittujen ongelmien ilmeneminen elinkeinoilmastossa

## 6.2 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen kohdekunnassa elinkeinopolitiikka käsitetään laajasti yhdeksi koko kunnan kehittämisen välineeksi, jossa osatavoitteina ovat kunnan yritystoimintaan kohdentuvat toimenpiteet, tavoitteet ja haasteet. Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että kunnassa elinkeinopolitiikan aloittaminen ja aktivoituminen on liittynyt paikallisiin tilannesidonnaisiin tekijöihin, esimerkiksi muuttotappioihin, negatiiviseen väestönkehitykseen, työttömyyteen ja yritysten kehittymisen tarpeisiin. Elinkeinopolitiikan harjoittamiselle uusia haasteita ja mahdollisuuksia on lisännyt kunnan alueella toimivien isojen yritysten menestyminen kansallisesti ja globaalisesti. Tämän perusteella voidaan arvioida, että kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan tilannesidonnaisuus on yhteydessä kunnan ulkoisen toimintaympäristön muuttumiseen ja näihin muutoksiin reagoimiseen,

joiden mahdollisuutena on vastata uusiin haasteisiin kunnan kehittämiseksi hyödyntämällä uusia avautuvia mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa yritysten roolin odotetaan muuttuvan yhä enemmän kunnan yhteistyökumppaniksi ja yritysten aktiivinen yhteistyö muiden elinkeinopolitiikan toimijoiden kanssa tulee vahvistumaan. Tutkimuksen empiirisen osan esimerkkikunnassa elinkeinokehittämisen taustalla vaikuttavana tekijänä on ollut esimerkiksi yritysten tarpeista nouseva kehittäminen.

Maaseutumaisessa kunnassa elinkeinopolitiikan harjoittamisen ongelmat liittyvät taloudellisten resurssien vähäisyyteen. Wuori ym. (1999) kuvaavat paikallisia mahdollisuuksia hyödyntävän kunnan ominaisuuksiksi negatiiviseen kehitykseen liittyvät piirteet ja elinkeinopolitiikan epäsystemaattisuuden. Vastaavasti pitkäjänteistä elinkeinopolitiikkaa harjoittavissa kaupungeissa elinkeinopolitiikan harjoittamista kuvataan ennakoivaksi, tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi, jossa korostuvat isot hankkeet, merkittävät investoinnit ja suuryritysten alihankintayrityksien sijoittumiseen kohdistuva tuloksellinen elinkeinopolitiikka. Tutkimuksen esimerkkikunnassa suuryritykset ovat luoneet uusia työpaikka- ja teollisuuden alihankintayritysmahdollisuuksia. Tästä näkökulmasta voidaan havaita, että vaikka maaseutukunnan elinkeinopolitiikan resurssit ovat vähäiset, niin menestyvien yritysten mahdollisuuksien kautta avautuu myös kunnalle uusia mahdollisuuksia kehittää välillisesti kuntaa kumppanuusperiaatteella yhteistyössä yritysten kanssa, jonka myötä kunnan harjoittamaan elinkeinopolitiikkaan mahdollistuu uusia tavoitteita, suunnitelmallisuutta ja vaatimuksia. Kunnan elinkeinopolitiikan tehtävänä on luoda hyvät edellytykset yritystoiminnan laajenemiselle ja tukea yritysten kehittymistä. Paikallisen kehittämisen tuloksellisuuden näkökulmasta kunnan ja yritysten välisellä yhteistoiminnalla on mahdollisuus lisätä elinkeinopolitiikan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta myös kunnan omien tavoitteiden näkökulmasta, mikäli kunnassa harjoitetaan tavoitteellista yrityssuuntautunutta elinkeinopolitiikkaa sekä reagoidaan ja hyödynnetään yrityssektorin kautta avautuvia mahdollisuuksia.

Elinkeino- ja palvelurakenteen monipuolistamiseen liittyvinä toimenpiteinä Vuorisen (1991) mukaan voidaan pitää toimijoiden vuorovaikutuksen edistämiseen ja toimintaympäristön vahvistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Tästä näkökulmasta tutkimusesimerkkikunnan harjoittama *suunnitteleva elinkeinopolitiikka* ei tue vielä täysin vuorovaikutuksellisuuden toteutumista käytännössä, koska luonteeltaan suunnitteleva elinkeinopolitiikka perustuu virkamieslähtöisyyteen. Pienyrittäjyysnäkökulmasta elinkeino- ja

palvelusektorin kehittämisen ongelmaksi maaseutukunnassa koetaan kysyntätekijöiden vähäisyys, keskuspaikkavetoisuus ja pienyritysten vähäinen työllistävä vaikutus, joka voi aiheuttaa kysymyksen kunnan halukkuudesta investoida esimerkiksi pienyritystoiminnan toimitiloihin. Suunnittelevan elinkeinopolitiikan toimintalinjojen ja asetettujen tavoitteiden realisoitumiseksi kunnalla on mahdollisuus hyödyntää kehittämisessä pienyrittäjien kokemuksia, niiden havaitsemia tarpeita ja epäkohtia sekä muita tiedollisia resursseja pienyritystoiminnan toimintaedellytysten luomisessa, mikäli suunnittelua laajennetaan virkamieslähtöisyyden ulkopuolelle. Siten kunnan suunnittelevasta elinkeinopolitiikasta on myös mahdollisuus siirtyä kohti vahvempaa osallistumista korostavaan edellytyksiä luovaan elinkeinopolitiikkaan, jonka mahdollisuutena on tukea rinnakkain kunnan harjoittamaa käynnistävää kehittämistä. Tutkimuksen esimerkkikunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan osalta voidaan havaita, että kunnan harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa ei voi tarkasti rajata kuuluvaksi johonkin tiettyyn kehittämisenmalliin tai sen otteeseen, vaan elinkeinopolitiikan painotukset ja erilaisten keinojen käyttäminen ovat moninaisia, johon vaikuttavat kunnan kehittämisen peruslähtökohdat ja tarpeet. Tutkimuksen esimerkkikunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan piirteinä on samanaikaisesti sekä sopeutumismalliin että suunnittelumalliin perustuvia toimenpiteitä (Blakely 1994, 75-79).

Kehittyvän toimintaympäristön käsite korostaa paikallisen toimintaympäristön merkitystä yrityksen kehitykselle, runsasta pienyritysten määrää, toimijoiden aktiivisuutta ja vuorovaikutusta, oppimista sekä yrityksen sijaintitekijöihin ja elinympäristön laadukkuuteen liittyviä ominaisuuksia. Hautamäen (2002) mukaan maaseudun yritykset eivät aina vaadi erinomaista aineellista toimintaympäristöä, mikäli kulttuurinen toimintaympäristö on hyvä. Tutkimuksen pienyrittäjähaastattelujen osalta voidaan havaita, että yrittäjälle tärkeimpänä asiana korostuu se, että yrittäjällä on mahdollisuus toteuttaa omaa liiketoimintaa kunnassa, mutta asuin- ja elinympäristön laadukkuuden näkökulmasta kunnassa tulisi panostaa ympäristön fyysisiin ja toiminnallisiin ominaisuuksiin eli rakenteelliseen kilpailukykyyn. Sen sijaan seudullisuuden antamat mahdollisuudet koettiin yrittävävastauksissa vahvuudeksi ja tärkeäksi kilpailutekijäksi.

Dynaamisen toimintaympäristön käsitteen (esim. Hautamäki 2002; Littunen ym. 2002; Niittykangas 1994) näkökulmasta tutkimuksen kohdekuntaan ei ole muodostunut selväpiirteisiä kehittäjäverkostosuhteita, mutta teollisuusinvestointien osalta voidaan arvioida,

että toimialan kehittyminen on sidoksissa paikallisiin resursseihin ja kunnan tavoitteena on osaltaan myötävaikuttaa rakenteiden vahvistumiseen, jonka myötä on mahdollisuus edistää myös yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvien kokonaisuuksien muodostumista.

Kunnan elinkeinopolitiikassa yrittäjien rooli koetaan tärkeäksi, koska heidän mahdollisuutena on lisätä elinkeinopolitiikan kehittämiseen asiantuntemusta ja uusia näkökulmia. Menestyvän yhteistyön edellytyksenä pidetään eri osapuolien tavoitteiden ja päämäärien samansuuntaisuutta ja riittävää organisatorista yhteensopivuutta. Kunta ja yrittäjät eroavat organisatorisilta ominaisuuksiltaan selväpiirteisesti toisistaan, jonka vuoksi yhteensopimattomuus saattaa aiheuttaa ongelmia. Tutkimuksen esimerkkikunnassa kunnan ja yrittäjien elinkeinopoliittisen yhteistyön uhkana koettiin siihen osallistuvien toimijoiden mahdollisuus tarkastella kehittämistä suppeasti omien intressien näkökulmasta. Julkisilla järjestelmillä voidaan kuitenkin luoda eri toimijoiden välille yhteistoiminnan puitteita, jossa toimijoiden tulisi käsittää resurssitekijöiden merkityksen ymmärtäminen eri osapuolille. Yhteistyötilanteessa resurssia pyritään hyödyntämään ja jalostamaan sitä siitä saatavan kokonaisuhyödyn kasvattamiseksi ja jakamiseksi yhteistyöosapuolten kesken (Karppi 1996, 110). Kunnan elinkeinopoliittisen kehittämisen näkökulmasta resursseiksi voidaan käsittää esimerkiksi negatiivisen kehityksen piirteisiin vaikuttamista yhteistoiminnalla, jolloin kunnan ja yritysten yhteisiksi resursseiksi käsitetään esimerkiksi alueen asukkaat ja työvoima eri toimijoiden omaavan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman sekä kompetenssin lisäksi.

Yhteistyö kehittyy ja vaihtelee sosiopsykologisen, strategisen ja verkostojohtamisen ulottuvuuksilla, jotka vaikuttavat kausaalisesti toisiinsa (Varamäki 2001, 82). Yhteistyösuhteiden syntymisen ja jatkumisen näkökulmasta tärkeimpänä tekijänä pidetään luottamusta, joka on yhteydessä avoimuuteen, yhteisen edun tavoittelemiseen, tasa-arvoisuuteen ja rehellisyyteen. Haastatteluissa luottamuksellisuus koetaan sekä negatiiviseksi että positiiviseksi seikaksi. Kunnan ja yrittäjien keskinäiset hankkeet ja yhteistyö perustuvat luottamukseen ja vaitiolovelvollisuuteen, mutta asioiden julkistamisen jälkeen salassa pidettävyys on mahdollista tulkita myös ei-avoimeksi toiminnaksi. Julkisen hallinnon julkisuusperiaate koetaan kunnan ja yritysten näkökulmasta ongelmalliseksi.



Yhteistyön muodostamisessa tulee päättää yhteistyön suuntautuneisuudesta ja sen intensiivisyydestä. Yhteistyöhanketta ei voida pitää kertaluonteisena tapahtuma, vaan jatkuvasti kehittyvänä vuorovaikutusprosessina. Yhteistyötä tuleeikin pyrkiä syventämään heti alusta alkaen, koska yhteistyösuhteilla on todettu olevan taipumus kehittyä kohti integroituneempaa ja strategisempaa muotoa (esim. Hakanen 1997, 24). Yhteistyösuhteiden alkamisen näkökulmasta suora vuorovaikutus tai suora yhteydenotto koetaan merkityksellisempänä, koska silloin on mahdollista havaita toisen osapuolen tarkoituksenmukaisuus, motiivit ja halukkuus yhteistyösuhteeseen.

Kunnan ja yritysten elinkeinopoliittista yhteistyötä on mahdollista tarkastella myös kunnan elinkeinopolitiikan sisäisen organisoitumisen näkökulmasta, koska ne ilmentävät yrittäjien osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Linjaorganisaatiomallin mukaan kunnan elinkeinopolitiikan suunnittelu ja toteuttaminen hoidetaan kunnan virkamies- ja luottamushenkilötasolla. Linjaorganisaatiota pidetään luonteeltaan hitaana ja jäykkänä, mutta esimerkiksi tutkimuksen kohdekunnassa sen eduksi koetaan joustavuus, mutta myös pirstoutuneisuus, jolla tarkoitetaan toimintojen ja asioiden hajaantumista eri virkamiehille. Linjaorganisaation näkökulmasta yrittäjien osallistumista elinkeinopoliittiseen prosessiin on saatettu rajoittaa, joka aiheuttaa yrittäjissä syrjäytyneisyyden ja eriarvoisuuden tunteen. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yrittäjien mahdollisuudet osallistua elinkeinopoliittiseen suunnitteluprosessiin ovat vähäiset. Kuitenkin kunnan ja yrittäjien yhteistyötä pidetään keskeisenä tekijänä paikallisessa kehittämisessä, koska kunnan ja yritysten menestyminen on välillisesti sidoksissa toisiinsa samassa toimintaympäristössä. Epäsäännöllinen vuorovaikutus ja yhteistyön organisomattomuus merkitsevät sitä, että kunta ja yrittäjät eivät ole vielä kyenneet muodostamaan riittävän pitkäjänteistä yhteistyötä paikallisen kehittämisen sektorilla.

Kunnan elinkeinopoliittinen suunnittelu voi perustua strategisen suunnittelun malliin, joista prosessia ja kommunikaatiota korostava strateginen suunnittelu painottaa vuorovaikutteisuutta, erilaisia näkökulmia ja tapoja nähdä asioita. Tutkimuksen kohdekunnan elinkeinopoliittinen suunnittelu perustuu kommunikaatiota korostavaan strategiseen suunnitteluun, jossa huomioidaan tilannesidonnaiset muutokset ja palautteen hankkiminen. Suunnittelussa korostetaan yhteisymmärryksen löytymistä ja päätoimintalinjat muodostuvat useista alatavoitteista ja toimenpiteistä, jotka muuttuvat erilaisten tilanteiden ja toteuttamisen edetessä. Strategisessa suunnitteluprosessissa lieviä ongelmati-

lanteita ovat aiheuttaneet erilaiset näkemykset konkreettisten toimenpiteiden osalta, joista ei ole muodostunut suuria konflikteja. Osassa vastauksissa arvioitiin kuitenkin toimenpiteiden suhdetta tavoitteisiin, jonka vuoksi niitä tulisi pohtia perusteellisemmin. Mikäli toimenpiteet eivät vastaa strategisia tavoitteita ja visiota, mahdollisuutena on harhailla Sotaraudan (esim. 2004) kuvailemaan mustan aukon -tilanteeseen. Toimenpiteiden suunnittelussa on mahdollista hyödyntää myös ulkopuolisten sidosryhmien arvioita, resursseja, osaamista ja kokemuspohjaa, koska esimerkiksi Lakso (1996, 51) arvioi, että suunnittelun ei tulisi jäädä kunnan viranhaltijoiden väliseksi yhteistyöksi, vaan mukaan olisi saatava monipuolista osaamista. Tämän tutkimuksen haastatteluissa koetaan, että kunnan esittämä lausuntokierros ei ole riittävän tasoista osallistumista, vaan osallistumisen tulisi olla *"elävää yhteistyötä"*.

Tutkimuskohteena olevassa kunnassa positiivinen elinkeinoilmasto koetaan tärkeäksi, vaikka haastatteluajankohdan aikana ilmeni, että elinkeinoilmastoon liittyy myös monia kehittämisentarpeita. Positiivisen elinkeinoilmaston ominaisuuksina pidetään esimerkiksi yhdensuuntaisia näkemyksiä elinkeinopolitiikan tavoitteista, avoimuutta ja tiedon kulkua, suhteellisen vapaata pääsyä vaikuttamaan elinkeinopoliittisiin prosesseihin, kunnan ja yrittäjien keskinäistä halukkuutta yhteistyöhön, poliittista yksimielisyyttä, tasaveroisuutta, kuntahallinnon yrittäjälähtöistä toimintaa ja luottamusta. Esimerkkitutkimuskunnassa positiiviseen elinkeinoilmastoon liittyviksi piirteiksi miellettiin konkreettiseen tekemiseen ja yrittäjälähtöiseen päätöksentekoon liittyvät piirteet.

Kunnassa vallitsevalla elinkeinoilmastolla on vaikutusta kunnan elinkeinopolitiikan onnistumiseen. Kunnan ja yritysten luottamukselliset välit edistävät kuntaa saamaan reaaliaikaista tietoa yrityksen suunnitelmista ja elinkeinoilmasto vaikuttaa siihen, miten yritykset suhtautuvat elinkeinopoliittisiin toimenpiteisiin. Elinkeinoilmastolla on vaikutusta myös siihen, hyödynnetäänkö yritysten ideoita kunnan elinkeinopolitiikassa. Elinkeinoilmaston välilliset vaikutukset kohdistuvat kunnan imagoon, kunnassa viihtymiseen ja poismuuttohalukkuuteen. Tutkimusesimerkkikunnan elinkeinoilmastoa luonnehditaan kehittyväksi. Elinkeinoilmaston kehittämisen tarpeet liittyvät toimijoiden välisten vuorovaikutussuhteiden ja yhteistyösuhteiden vahvistamiseen sekä konkreettisen yhteistyön lisäämiseen elinkeinopolitiikassa ja sen kehittämisessä. Yritystoiminnan edellytysten kehittämisen näkökulmasta kunnan vahvuutena on ollut aktiivinen ja myötämielinen suhtautuminen yritystoiminnan kehittämiseen vahvoilla toimialoilla, asuntotuotantoon

panostaminen, maanhankinta- ja tonttitalitiikka sekä mittavat investoinnit teollisuushal-  
leihin, jotka ilmentävät kunnan uskoa rakentaa siltaa tulevaisuuden kehittymiselle. Kun-  
nan ja yrittäjien välisten suhteiden kehittymisen uutena mahdollisuutena voidaan nähdä  
kunnan päätös perustaa kuntaan oma yritysasiainmies virka, jonka eräänä mahdolli-  
suutena on irrottautua kuntaorganisaatiosta yrityssektorin edustajan rooliin kokoavasti  
enemmän kuntaan päin, kuin toimia kunnan edustajana organisaatiosta yritysten  
suuntaan.

Tutkielman alkupuolella esitetty kontingenssiteoria väittääkin esimerkiksi, että hyvä yh-  
teensopivuus merkitsee asioiden ja tehtävien häiriötöntä ja sujuvaa etenemistä sekä  
hidastavan kitkan ja esteiden poissaoloa, joka edelleen ilmenee organisaation hyvänä  
suoritusasteena, tehokkuutena ja menestymisenä. Sen luonnollisen ja strategisen valin-  
nan synteisi johtaa tulkintaan, jossa huomioidaan samanaikaisesti useita ympäristön  
tilannetekijöitä ja organisaation ja toimintamallin tekijöitä, jonka vuoksi organisaation  
tulisi valita sellainen rakenne ja toimintamalli, joka vastaisi parhaiten organisaation ti-  
lannetekijöiden joukkoa, ja joka olisi kiinteä ja yhtenäinen.

### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja tutkimuksen rajaukset

Aikaisemmissa tutkimuksissa kunnan ja yrittäjien välistä yhteistyötä on kuvailtu ja tar-  
kasteltu erilaisten organisoitumisen mallien, osallistumismahdollisuuksien, vuorovai-  
kutteisuuksien, kehittämistavoitteiden ja elinkeinoilmaston näkökulmista. Esimerkiksi Wuoren  
ym. (1999) tutkimuksen mukaan kunnan harjoittamalla elinkeinopolitiikalla on huomaa-  
tavia vaikutuksia kunnan kehitykseen ja onnistumiseen, mikäli elinkeinopolitiikassa ko-  
rostuu kunnan oman politiikan toteuttaminen ja merkityksellisyys. Erityisesti maaseutu-  
kuntien uhkiksi todetaan muuttotappiot, negatiivinen väestökehitys, elinkeinorakenteen  
yksipuolistuminen, alhainen tulotaso ja kehittämistä haittaavien resurssien puutteelli-  
suus. Tästä näkökulmasta jatkotutkimusmahdollisuutena on tutkia laajemmin eri maa-  
seutukuntien kesken esimerkiksi arviointitutkimuksena, millainen vaikutus ja yhteys  
kunnan yritys- ja yrittäjyysnäkökulmaa korostavalla elinkeinopolitiikalla on kunnan ta-  
loudelliseen kehittymiseen vertaamalla erilaisia elinkeinopolitiikkaa harjoittavia negatiiv-  
isen kehityksen maaseutukuntia keskenään. Tutkimuksen mahdollisuutena olisi saada  
syvempää tietoa siitä, millaisia tuloksia saavutetaan kunnan elinkeinopolitiikassa pa-  
nos-tuotos suhteessa kunnan talouteen yrittäjyyslähteisellä elinkeinopolitiikalla.

Yrittäjien näkökulmasta kunnan elinkeinopolitiikan tulisi perustua kunnan päätöksentekokielimien osalta *yrittäjyyslähöisyyteen*. Yrittäjyyslähöisyys onkin jopa muodostunut niin sanotuksi ajanhengen muoti-ilmaisuksi. Tämän osalta jatkokutkimusmahdollisuudeksi esitetään näkökulmaa, jossa tarkastellaan kuntien harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa yrittäjyyslähöisyyden näkökulmasta: kuinka yrittäjyyslähöisyys mielletään kunnissa, kuinka se toteutuu konkreettisesti ja millaisissa tilanteissa, kuinka yrittäjät mieltävät yrittäjyyslähöisyyden sekä millaisiin jo olemassa oleviin seikkoihin kunnissa voidaan kiinnittää huomiota ja toteuttaa yrittäjälähöisyys kehittämisen työkaluksi. Tutkimuksen luonteena olisi mahdollista olla käsiteanalyttinen tutkimusote, jossa selvitetään yrittäjyyslähöisyyttä kunnan päätöksentekokielimien toiminnassa, ja josta edelleen olisi mahdollista kartoittaa yrittäjyyslähöisyyden toteutumista eri muodoissaan kehittämistutkimukseksi kuntien päätöksenteon tueksi.

Kuntien elinkeinopolitiikassa painotetaan yrittäjyyttä ja yhteistyötä yrityssektorin kanssa. Yrityksin rooli koetaan tärkeäksi kunnallisessa elinkeinopolitiikassa, koska yrityksillä on rooli strategioiden suunnittelussa, kohderyhmänä ja tavoitteiden toteutumisessa. Tästä näkökulmasta jatkokutkimusmahdollisuutena esitetään kunnalliseen elinkeinopolitiikkaan soveltuva yritysälähöinen toimintamalli esimerkiksi toimintaluontoisena tutkimuksena. Toimintatutkimuksen mahdollisuutena on esimerkiksi etsiä ratkaisuja organisaatioiden konkreettisiin toiminnallisiin ongelmiin ja se etenee syklisesti ongelmien tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, itse toimintaan ja toiminnan tuloksellisuuden arviointiin. Toimintatutkimuksen etusijalla ovat esimerkiksi koulutukselliset toimenpiteet, joilla pyritään muuttamaan osallistujien käyttäytymistä ja toimintatapoja, jonka keskeisenä menetelmänä on yhteisesti hyväksyttäviin näkemysiin etsiytyvä keskustelu. Tämän jatkokutkimusmahdollisuuden näkökulman ja teoriatarkastelun lähökohdaksi muodostuisi esimerkiksi sosiaalipsykologian, organisaatio- ja johtamisen teorioihin perustuva teoreettinen tausta. Toiminta- tai kehittämistutkimuksen mahdollisuutena on etsiä vastauksia ja löytää keinoja esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: kuinka voidaan löytää yhteneväiset toimintatavat ja päämäärät kunnan ja yrityksien yhteistoimintaan paikallisen tason kehittämiseksi, millaisia yhteisten toimintatapojen tulisi olla, onko kuntiin mahdollista mallintaa yhteistoimintaa edistävä ja siihen soveltuva käytännöllinen malli, millainen organisaatiomuoto soveltuisi kuntaorganisaation ja yrittäjien yhteistyötä edistäväksi malliksi sekä mitkä tekijät vaikuttavat yrittäjien motivaatioon, halukkuuteen ja osallistumiseen paikallisen tason elinkeinopolitiikan kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen esimerkkikunnassa kunnan ja yrittäjien välinen elinkeinopoliittiseen kehittämiseen perustuva yhteistyö todetaan vähäiseksi. Tutkimuksen tuloksena saatiin viitteitä siitä, että kuntaorganisaatio ja yrittäjät haluavat vahvistaa molempien osapuolien osallistumista elinkeinopoliittiseen kehittämiseen. Tutkimuksen anniksi todetaan, että sillä kyettiin kartoittamaan kunnan ja yrittäjien yhteistyössä koettuja ongelmia yhteistyön ja elinkeinoilmaston kehittämisen tarpeisiin sekä tutkimuksen teoriaosaa voidaan pitää elinkeinopoliitiikan osalta kokoavana. Tutkimuksen esimerkkikohdekunnan osalta jatkotutkimuksena esitetään kartoittavampi tutkimus, jossa perehdytään seikka-peräisesti ja laajalla otoksella kunnan alueella sijaitsevien yritysten tarpeisiin esimerkiksi pienyrityksien toimintaympäristön kehittämiseksi. Taloudellisten resurssien näkökulmasta yrittäjähaastatteluissa todetaan, että pienyrittäjät eivät odota, eivätkä halua kunnalta rahallista tukea, vaan kehittämis ehdotukset liittyvät toimintaympäristön toiminnallisuuden ja viihtyisyyden kohentamiseen sekä pienyrityksien uhkakuviin negatiivisen kehityksen vaikutuksista. Yrityksien tarpeisiin kohdistuvan selvityksen mahdollisuutena on kartoittaa yritysten tarpeita ja toiminnallisia yhteneväisyyksiä myös siitä näkökulmasta, onko paikallisten yritysten tarpeiden pohjalta mahdollista edistää yritysten välisiä liiketoimintasuhteita kehittämällä uutta liiketoimintaa ja alihankintaa. Lisäksi tutkimuksella on mahdollisuus kartoittaa laajemmin yrittäjien näkemyksiä elinkeinoilmastosta ja sen tarpeista.

Tämä tutkimus rajattiin koskemaan yhden esimerkkikunnan harjoittamaa elinkeinopoliittista kehittämistä kunnan ja yrittäjien yhteistyöllä. Tutkimuksessa vastauksien näkökulmaksi muodostui kuntaorganisaation sisäisten toimijoiden ja pien- ja mikroyrittäjien edustajien vastauksien näkökulma.

## LÄHTEET

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415-418.

Ahlström-Söderling, R. 2003. SME Strategic Business Network Seen as Learning Organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454.

Alueiden kehittämislaki 602/2002.

Anttiroiko, A-V & Tiura, M. 1997. Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 35/1997. Tampere: Tampereen yliopisto.

BarNir, A. & Smith, K.A. 2002. Interfirm Alliances in the Small Business. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.

Bhide, Amar V. 2000. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford: Oxford University Press.

Blakely, Edward J. 1994. *Planning local economic development: theory and practice*. 2<sup>nd</sup>. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Dubini, P. 1989. The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4(1), 11-26.

Fuller-Love, N. & Thomas, E. 2004. Networks in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 244-253.

Gibb, A. 1999. Creating an entrepreneurial culture in support of SMEs. *Small Enterprise Development*, 11(2), 244-253.

Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Hakanen, M. 1997. Pk-yritysten yhteistyön johtaminen. Kuopion yliopisto. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Lisensiaattityö. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Harisalo, R. 1988. Uusi kapitalismi. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri ja taloudellinen hyvinvointi. Helsinki: OFFSET/PKK.

Harjunpää, N. 1995. Yhteistyö maakunnan menestystekijänä. Tutkimus maaseudun kehittäjien verkostoista. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja B:14. Seinäjoki: Helsingin yliopisto.

Hautamäki, L. 2000. Maaseudun menestyjät. Yritykset kehityksen vetureina. Kunnallisan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisut nro 23. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Hautamäki, L. 2002. Teollistuva maaseutu – menestyvät yritykset maaseudun voimavarana. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisut nro 34. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Haveri, A. 1991. Mitä ovat paikalliset kehittämisstrategiat? Teoksessa Häkli, J. & Kuitunen, J. (toim.) 1991. Avauksia restrukturaatioon. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Sarja A 11. Tampere: Tampereen yliopisto, 99-114.

Haveri, A. 1994. On adaptive and strategic behaviour of local level communities. Tampereen yliopisto. Sarja A vol. 393. Akateeminen väitöskirja. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.

Hietala, K. 1987. Yrittäjyyden edistäminen. Myyttejä, mielikuvia, asenneilmastoja. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6., uudistettu laitos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hoikka, P. 1985. Kotikunta kukoistamaan. Tutkimus yrittäjien ja kunnallisten päättäjien suhteista kunnan elinkeinopolitiikassa. Mikkeli: Länsi-Savo.

Huggins, R. 2000. The Success and Failures of Policy-Implanted Inter-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 111-135.

Ikola, A., Rothovius, T. & Sahlström, P. 2004. Yritystoiminnan tukeminen kunnassa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 40. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Jaskari, H. 1991. Teollisuusyritysten toimintaympäristön muutokset ja kuntien kehittämispoliittika. Teoksessa Häkli, J. & Kuitunen, J. (toim.) 1991. Avauksia restrukturaatioon. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Sarja A 11. Tampere: Tampereen yliopisto, 115-132.

Johannisson, B. 1984. A cultural perspective on small business – local business climate. *International Small Business Journal* 2 (4), 32-43

Johannisson, B. & Monsted, M. 1998. Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia. *International Studies of Management & Organization*, 27(3), 109-136.

Kahila, P. 1997. Kolme maata ja kolme elinkeinopolitiikkaa: Suomi, Saksa ja Irlanti. Turun yliopisto julkaisuja. Sarja 138. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

Kallio, O. 1992. Kuntaorganisaation ja sen toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen teoreettista tarkastelua. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 3/1992. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kanter, R. M. 1995. Thriving Locally in the Global Economy. Harvard Business Review, September-October, Vol. 73, Issue 5, 151-160.

Karppi, J. Ilari. 1996. Alueellistumisen ajasta toiminnan tiloihin. Strategisen yhteiskuntatutkimuksen seura. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Sarja A, 17. Tampere: Cityoffset.

Kaskinen, J. 2003. Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta? : kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kautonen, M. 1991. Yritysten aineettoman toimintaympäristön kehittäminen. Esimerkinä Lahden keskusseutu. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Tutkimuksia sarja B 59/1991. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kettunen, P. 1998. Elinkeinopolitiikan taito. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 30. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Kolzow, D. 1999. A Perspective on Strategic Planning: What's your vision? Economic Development Review, 16(2), 5-9.

Konsala, H. 1996. Yrittäjän roolin vahvistaminen maaseudun ohjelmatyössä. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus ja koulutuskeskus. Raportteja ja artikkeleita 44. Seinäjoki: Helsingin yliopisto.

Kuntalaki 1995/365, 1§.

Lakso, T. 1996. Kunta elinkeinojen edistäjän ja alueen kehittäjän roolissa. Etelä-Pohjanmaan liitto. Julkaisu B:2. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan liitto.

Lakso, T. 2000. Yrittäjien ja kehittämistyön vetäjien yhteistoiminta – haaste alueelliselle kehittämistyölle. Saatavilla [www-muodossa](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/14nako_timo.pdf)  
<URL: [http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/14nako\\_timo.pdf](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/14nako_timo.pdf)> (Tulostettu 14.12.2005)

Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Kuopion yliopiston selvityksiä E yhteiskuntatieteet 8. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Linnamaa, R. 1995. Seudullinen elinkeinopolitiikka menestystekijänä? Tampereen kaupunkiseutu esimerkkinä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Linnamaa, R. 1999. Kaupunkiseudun rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. 1999. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta julkaisusarja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS Kehittämiskeskus Oy. Tampere: Cityoffset.



Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente julkaisuja 7/2000. Tampere: Cityoffset.

Littunen, H. 1991. Yritysten sijaintitekijät ja hyvä toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 109. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Littunen, H., Tohmo, T. & Storhammar, E. 2002. Yrittäjyys ja kehittyvä toimintaympäristö. University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Working paper, 250/2002. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Malecki, E.J. 1997. Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness. Second Edition. Harlow: Longman.

Maniukiewicz, C., Williams, S. & Keogh, W. 1998. Partnership and Networks: Lessons from Facilitating Entrepreneurship. Journal of Small Business and Enterprise Development, 6(1), 68-79.

Mishra, A.K. 1996. Organization Responses to Crisis. The Centrality of Trust. Teoksessa M. Kramer ja T.R Tyler (toim.) Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research. Sage Publications, London.

Mustikkamäki, N., Viljamaa, K. & Sotarauta, M. 2001. Urban networks – spatial or issue – based: Some reflections from Finland. University of Tampere. Research Unit for Urban and Regional Development. Saatavissa [www-muodossa](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/paper_losz.pdf) <URL: [http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/paper\\_losz.pdf](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/paper_losz.pdf)> (Tallennettu 12.10.2006)

Niemelä, T. & Niittykangas, H. 2005. Maaseutu yritys ympäristönä. Yrittäjien näkemysten erittelyä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 303/2005. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Niittykangas, H. 1999a. Mistä olikaan kysymys? Teoksessa Niittykangas, H. (toim.) 1999. Yrittäjyys ja maaseutu. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 9. Kuopio: Kuopion yliopisto, 9-35.

Niittykangas, H. 1999b. Kohden oppivaa aluetta – Millä keinoin? Teoksessa Niittykangas, H. (toim.) 1999. Yrittäjyys ja maaseutu. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 9. Kuopio: Kuopion yliopisto, 154-165.

Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. 2 painos. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 134/2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Niittykangas, H. & Pekkala, E. 1986. Konginkankaan yrittäjäilmasto. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 82/1986. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Niittykangas, H., Ritsilä, J., Salonen, P. & Tervo, H. 1999. Alueellinen yritysaktiiviteetti. Teoksessa Niittykangas, H. (toim.) 1999. Yrittäjyys ja maaseutu. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 9. Kuopio: Kuopion yliopisto, 59-71.

Niittykangas, H., Tervo, H. & Storhammar, E. 1994. Kehittyvän toimintaympäristön piirteitä etsimässä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Working paper N:o 146/1994. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Niittykangas, H., Storhammar, E. & Tervo, H. 1994a. Yrittäjäyys ja yritysten synty paikallisissa toimintaympäristöissä. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 132. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Nupponen, P. 1986. Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys. Yhdentoista esimerkkikunnan tarkastelua. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos, tutkimuksia sarja B 40. Tampere: Tampereen yliopisto.

Nurmi, P. 2005. Kuntien arvoperheet. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 47. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Ollila, P. 1987. Kunnan elinkeinopolitiikka – käsitteellisiä rakennusosia elinkeinopolitiikan suunnitteluun, toteutukseen ja tutkimiseen. Maatalousekonomian laitoksen julkaisuja 27. Helsinki: Yliopistopaino.

O'regan, N. & Ghobadian, A. 2002. Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms. *Management Decision*, 40(7), 663-671.

Pages, E. & Garmise, S. 2003. The Power of Entrepreneurial Networking. *Economic Development Journal*, 2(3), 20-30.

Raatikainen, I. 1994. CO<sub>1</sub>-verkkoutumisprosessimalli. Teoksessa Raatikainen, I & Ahopelto, J. (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopisto. 19-38.

Raatikainen, I. 1994. CO<sub>3</sub>-verkkoutumisprosessimalli verkostoajattelun ja verkostotoiminnan havainnollistajana. Teoksessa Raatikainen, I & Ahopelto, J. (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopisto. 357-372.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnan johtajista strategisina johtajina. Akaateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Raunio, M. 2001. Asuin- ja elinympäristön laatu kaupunkiseutujen kilpailuetuna. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001. (toim.) Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 129-150.

Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

Ritsilä, J. 1999. Regional differences in environments for enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*. 11(1999), 187-202.

Ruokangas, M. 1997. Public-private partnership. Keskuskauppakamari. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Silander, M., Tervo, H. & Niittykangas, H. 1997. Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisu 142. Jyväskylä: Kopijyvä.

Sillanpää, K. 2004. Kuntien houkuttimet. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 5/2004. Helsinki: Sisäasiainministeriön monistamo.

Soimakallio, A., Niittykangas, H. ja ryhmä. 2001. Yrittäjyyden perustaa rakentamassa. Yritysilmapiiriin kartoitus Kuopiossa ja Siilinjärvellä. Kuopion yliopiston selvityksiä E yhteiskuntatieteet 26. Kuopio: Yliopiston painatuskeskus.

Sotarauta, M. 1996. Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö, Seinäjoki. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tampere. Saatavilla [www-muodossa <URL: http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/kone.pdf>](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/kone.pdf) (Tulostettu 14.12.2005.)

Sotarauta, M. 1997. Alueellisten strategioiden kahdet kasvot: Klassinen suunnittelukone ja kommunikaatioprosessi. Tampereen yliopisto, aluetieteen laitos. Tampere. Saatavilla [www-muodossa <URL: http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/kuntal.pdf>](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/kuntal.pdf) (Tulostettu 14.12.2005.)

Sotarauta, M. 2004. Strategy Development in Learning Cities: From Classical Rhetoric towards Dynamic Capabilities. University of Tampere. Sente working papers 8/2004. University of Tampere: Research Unit For Urban and Regional Studies. Saatavilla [www-muodossa <URL: http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Strategy%20Development%20in%20Learning%20Cities.pdf>](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Strategy%20Development%20in%20Learning%20Cities.pdf) (Luettu 14.12.2005)

Sotarauta, M. & Lakso, T. 2001. Strateginen suunnittelu Kainuun kehittämistoiminnassa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001. (toim.) Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 21-44.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1997. Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos sarja A 19. Tampere: Cityoffset.

Turunen, H., Maljojoki, P. & Neuvonen, L. 1990. Kunnallinen elinkeinopolitiikka työtoimintana. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisu. Sarja A N:o 3. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Uusitalo, E. 1990. Kunnan aktivoiva elinkeinopolitiikka. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Uusitalo, E. 1994. Maaseutupolitiikan keinot. Elinkeinojen edistäminen maaseudun kehittäjäyhteisössä. Kunnallisan kehittämissäätiö. Väitöskirjasarja No 1. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Varamäki, E. 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Acta Wasaensia No. 92. Business Administration 36. Management and Organization. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Helsinki: Edita.

Westling, Y. 1997. Kunnallinen elinkeinopolitiikka ja tulevaisuuden haasteet. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Viljamaa, K. 2000. Suuria odotuksia, pieniä askelia. Pohjois-Pirkanmaan strategisen ohjelmatyön 1995-1999 arviointi. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 8/2000. Tampere: Cityoffset.

Wuori, O., Niemi-lilahti, A. & Muotio, M. 1999. Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä. Suomen kuntaliitto. Acta julkaisusarja nro 109. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Vuorinen, P. 1991. Yritystoiminnan uudistuminen 1990-luvulla. Teoksessa Eskelinen, H. ym. 1991. Alueet aallokossa – näkökulmia Suomen tulevaisuuteen. Sisäasiainministeriö. Kunta- ja aluekehitysosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus. 51-66.

## ELEKTRONISET JA INTERNET LÄHTEET

Pohjois-Savon liitto 2006. Alueella asuva työllinen työvoima 1987 – 2004. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
<<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/tvoi8700.pdf>>  
(Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Huoltosuhde. [Pohjois-Savon internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
<<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/huoltos.pdf>>  
(Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Lähtömuutto, minne eniten muutettu. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
<<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/seudutminne.pdf>>  
(Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Muuttoero Pohjois-Savossa vuosina 2001 – 2005. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
<<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/muut03.pdf>>  
(Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Pohjois-Savon kuntien tilinpäätökset. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
<<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/tp0104.pdf>>  
(Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Pohjois-Savon kuntien tilinpäätöstietoja. [Pohjois-Savon internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/TP2005.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Työlliset toimialan mukaan Pohjois-Savossa 31.12.2004. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/tyovoi2004.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Työpaikat Pohjois-Savossa 1993 - 2004. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/tp9300.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Työpaikat toimialan mukaan Pohjois-Savossa 31.12.2004. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/tpai2004.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Työssäkäyntiliikenne Pohjois-Savossa v. 2004. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/pend04.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Verotulot Pohjois-Savon kunnissa. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/vero0205.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Väestö koulutusasteen mukaan. [Pohjois-Savon internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/koulaste05.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2006. Väkiluku Pohjois-Savossa. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/vaki8000.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Pohjois-Savon liitto 2007. Työttömyysaste (%) Pohjois-Savossa vuosina 1990 – 2006. [Pohjois-Savon internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/tyotto90.pdf>>  
 (Tulostettu 2.2.2007)

Pohjois-Savon liitto 2007. Väestön muutoksen ennakkotiedot 1.1. – 31.12.2006. [Pohjois-Savon liiton internet sivuilla] Saatavilla pdf-muodossa  
 <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/joulu06.pdf>>  
 (Tulostettu 15.12.2006)

Suomen kuntaliitto 2006. Tietopankkien tilastokäsitteitä. [Suomen kuntaliiton internet sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;374;41217](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;374;41217)> (Tulostettu 14.12.2006)

Suomen kuntaliitto 2007. Kunnat ja kuntayhtymät. [Suomen kuntaliiton internet sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;102942](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;102942)> (Luettu 7.2.2007)

Tilastokeskus 2006. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoittain. [Tilastokeskuksen internet sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://www.stat.fi/til/aly/tau.html>> (Tulostettu 18.12.2006)

Tilastokeskus 2006. Muuttoliike. [Tilastokeskuksen internet sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://www.stat.fi/til/muutl/kas.html>> (Luettu 18.12.2006)

Tilastokeskus 2007. Työssäkäynti. [Tilastokeskuksen internet sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <<http://www.stat.fi/til/tyokay/kas.html>> (Luettu 7.2.2007)

Tilastokeskus 2007. Väestöennuste. [Tilastokeskuksen internet sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <[http://www.stat.fi/til/vaenn/vaenn\\_2005-05-11\\_laa\\_001.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/vaenn_2005-05-11_laa_001.html)> (Luettu 7.2.2007)

## VIEREMÄN KUNTA INTERNET

Vieremän kunta 2006. Kunnan valtuuston pöytäkirjat. [Vieremän kunnan internet-sivuilla] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <URL:<http://www.vierema.fi/?deptid=15846>> (Tulostettu 28.12.2006.)

Vieremän kunta, kunnan valtuusto 6.11.2006 § 50.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 11.9.2006 § 43.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 14.8.2006 § 37.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 19.6.2006 § 21.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 19.12.2005 § 76.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 2.5.2005 § 34.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 18.2.2005 § 20.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 18.2.2005 § 21.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 16.2.2004 § 7.  
 Vieremän kunta, kunnan valtuusto 16.9.2002 § 48.

## MUUT LÄHTEET

Pohjois-Savon liitto 2005. Ylä-Savon työllisyysohjelma 2005 – 2010. Kuopio: Kuopion liikekirjapaino.

Vieremän kunta 2001. Vieremän kunnan elinkeino-ohjelma 2000 – 2006. Valtuusto hyväksynyt 18.12.2001 § 16.

Vieremän kunta 2005. Vieremän kunnan elinkeino-ohjelma 2005 – 2010. Valtuusto hyväksynyt 8.11.2005.

Vieremän kunta 2005a. Kunnan hallinnon toimintasääntö. Valtuusto hyväksynyt 24.1.2005 § 14, päivitetty 13.9.2005.

#### HAASTATTELUT

Haastattelu 1, 12.12.2006 klo. 15.00 – 16.05

Haastattelu 2, 13.12.2006 klo. 14.00 – 15.00

Haastattelu 3, 15.12.2006 klo. 12.00 – 13.10

Haastattelu 4, 18.12.2006 klo. 10.00 – 11.15

Haastattelu 5, 19.12.2006 klo. 11.00 – 12.10

Haastattelu 6, 2.1.2007 klo. 11.00 – 12.00

## TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2000, 195). Tutkielmassa teemahaastattelukysymykset jaetaan kolmeen osaan, elinkeinopolitiikkaa, kunnan ja yrittäjien yhteistyötä sekä elinkeinoilmastoa koskeviin osioihin. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

□ Kuntaorganisaatio

- Kuinka kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka on muuttunut viimeisinä vuosina ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen? Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden tavoitteet?
- Millaiseksi luonnehditte kunnan omaksumaa roolia/toimintalinjaa elinkeinopolitiikan ja kunnan kehittämisessä? Mihin perustuu kunnan elinkeinopoliittinen suunnittelu?
- Millaisia ongelmia suunnittelussa ja sen toteuttamisessa on ilmennyt? Mihin ongelmat liittyvät? Kuinka suunnittelu konkretisoituu käytännössä?
- Kuinka muodostetaan kunnan elinkeinopoliittisen suunnittelun toimintalinjat? Voiko kuvailla prosessina? Ketkä osallistuvat?
- Millaisia käytännön ongelmia suunnittelun toteuttamiseen saattamiseen on liittynyt?
- Kuinka kunnan elinkeinopolitiikka on organisoitunut sisäisesti? Organisoitumisen edut, hyödyt ja haitat?
- Ovatko yrittäjät mukana laatimassa elinkeino-ohjelmaa ja miten? Jos ei, arvio mistä saattaisi johtua?

□ Elinkeinopolitiikan harjoittamista ja kehittämistä koskevat kysymykset

- Kuinka miellätte / Mitä elinkeinopolitiikka merkitsee kunnan kehittämisen näkökulmasta?
- Millainen/(millaiseksi luonnehditte) on kunnan rooli/toimintalinja ja tehtävä elinkeinopolitiikan ja kunnan/yrityksien/yrittäjyyden kehittämisessä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kunnan harjoittamaan elinkeinopolitiikkaan ja sen harjoittamiseen? Sitä haittaavia tai edistäviä tekijöitä?
- Elinkeinopolitiikan päätavoitteet ja painopistealueet?
- Millaisena näette kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan ja kehittämisen?



- Minkä elinkeinopoliittisen osa-alueen tulisi olla nyt ja tulevaisuudessa kehityksen kohteena kunnassa? Miksi?
  - Kuinka mielestänne kunnassa reagoidaan erilaisiin elinkeinopoliittisiin tilanteisiin? Reagointiin liittyvät ongelmat ja vahvuudet?
  - Osallistuvatko yrittäjät tai kunnan muut sidosryhmät suunnitteluun? Mitä hyötyä tai haittaa?
  - Onko elinkeinopoliittikkaan osallistuvien toimijoiden määrä riittävää?
  - Mihin suuntaan organisaatiota tulisi kehittää?
  - Kuinka luonnehditte kunnan ja yrittäjien rooleja ja/tai (veto)vastuuta kunnan ja sen elinkeinopoliitiikan kehittämisessä?
- Kunnan ja yrittäjien yhteistyötä koskevat kysymykset
- Kuinka kunta/yrittäjät harjoittaa yhteistyötä toistensa kanssa? Millaisia yhteistyömuotoja? Yhteydenpito, suunnittelu yms. tarkentavia.
  - Kuinka arvioitte yhteistyön vaikutuksia / vaikuttavuutta? Millaisia tuloksia? Onnistuneisuus? Onko yhteistyö koettu hyödyllisenä, millaisissa tilanteissa ja milaista hyötyä?
  - Millaiset elinkeinopoliittiset tehtävät sopivat yhteistyössä hoidettavaksi?
  - Millaisissa tilanteissa kunnan ja yritysten yhteistyö on aktivoitunut, mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet? Ovatko yhteistyösuhteet realisoituneet, jatkuneet ja kehittyneet?
  - Onko kunnan ja yritysten yhteistyön lisääminen nykyisestä tarpeellista? Miksi?
  - Miten kunnan ja yritysten yhteistyö tulisi järjestää tuloksellisen toiminnan näkökulmasta? Erilaiset organisoitumisen mahdollisuudet? Yhteistyötä edistäneet ja haitanneet tekijät, ilmenneet ongelmat?
  - Ovatko yhteistyön intressit olleet kunnan ja yrittäjien välillä yhtenevät sekä vastavuoroiset? Kokemuksia?
  - Millaisilla keinoilla yhteistyötä on pyritty aktivoimaan, kehittämään ja ylläpitämään?
  - Yhteistyössä ilmenneet asenteelliset ongelmat eri osapuolien kesken?
  - Onko kuntaan muodostunut erityinen elinkeinopoliitiikan kehittämisen yhteistyöverkosto? Jos ei, arvio sen tarpeellisuudesta?
  - Mitkä toimijat vaikuttavat erityisesti kunnan elinkeinopoliittikkaan? Ketä toimijoita toivoisitte osallistuvan enemmän kunnan elinkeinopoliittikkaan ja kehittämiseen?
  - Millaisena näette oman asemanne yhteistyön toimijana?
  - Millainen yhteistyömuoto olisi mielestänne tarkoituksenmukaisin ja toteuttamiskelpoisin?

□ Elinkeinoilmastoa koskevat kysymykset?

- Kuinka mielestänne elinkeinopolitiikka on hoidettu kunnassa?
- Kuinka mielestänne kunnassa ja sen hallinnossa suhtaudutaan yrittäjiin/yrityksiin? Entä kuntahallinnon ulkopuolisiin muihin elinkeinopoliittisiin toimijoihin? Perustelut.
- Millaisena arvioitte kuntaa yrityksen toimintaympäristönä ja sijaintipaikkana? Miksi?
- Millaisena luonnehdit lähiympäristön ilmapiiriä eri toimijoiden/sidosryhmien välillä
  - tasa-arvoisuuden,
  - joukkuehengen, yhteisen tahdon ja tavoitteiden,
  - luottamuksen,
  - uusiin ideoihin suhtautumisen,
  - ristiriitatilanteiden ratkaisemisen,
  - avoimuuden sekä tiedonkulun näkökulmasta?
- Yrittäjien väliset suhteet? Suhtautuminen uusiin yrittäjiin? Yrityksien asema kunnassa/kunnallishallinnossa/elinkeinopolitiikassa?
- Millaisena näet positiivisen elinkeino- ja yrittäjyysilmaston ja sen merkityksen kunnalle? Mistä se muodostuu?